



**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**
University of Applied Sciences

**Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms – Umsetzung des
§ 41a GemO am Beispiel der Gemeinde Dettingen an der Erms**

Bachelorarbeit - ANLAGEN

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen

Anlage 2: Anschreiben

Anlage 3: Öffentlichkeitsarbeit

Anlage 4: § 7 SGB VIII: URL: https://dejure.org/gesetze/SGB_VIII/7.html
[16.08.2017].

Anlage 5: Bürgerbeteiligung und Demokratie. Ein Überblick: URL:
https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiPrOqnzNzVAhVLXhQKHfVkB_EQFggtMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bwstiftung.de%2Ffileadmin%2FMediendatenbank_DE%2FBW_Stiftung%2FProgramme_Dateien%2FBildung%2FNachhaltige_Entwicklung%2FBuergerbeteiligung%2FVetter_Ulmer_Buergerbeteiligung_2013.pdf&usg=AFQjCNHHxpPCg8NDRkKqIhMFWMVcN3tf7w [16.08.2017].

Anlage 6: Jugendbeteiligung in der Kommune. In Zukunft mit uns!: URL:
http://www.ljrbw.de/publikationen/in-zukunft-mit-uns-jugendbeteiligung-in-der-kommune.html?file=files/downloads/Publikationen/IZmU_Handreichung-2_JB-in-der-Kommune_web.pdf [16.08.2017].

Anlage 7: Geupel, Karin: Interesse nutzen bevor es zu spät ist, in: Reutlinger General-Anzeiger vom 17.07.2017, S. 3.

Anlage 8: Politische Jugendstudie 2017 von BRAVO und YouGov: URL:
http://campaign.yougov.com/DE_2017_07_Political_Bravo_Jugendstudie_DE_2017_06_Political_Die_Deutschen_und_die_Politik_Landing.html
[21.07.2017].

Anlage 9: Warum Partizipation? Begründungsversuche: URL:
http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/a/Baustein_A_1_2.pdf [16.08.2017].

Anlage 10: Jugend beteiligt sich! Voraussetzungen, Möglichkeiten und Formen von jugendlicher Partizipation: URL: http://kjr-lsa.de/ger/publikationen/fakt/fakt_Partizipation_end.pdf [16.08.2017].

- Anlage 11:** Kinder haben Rechte. UN-Konvention über die Rechte des Kindes: URL: <https://www.unicef.de/blob/9404/b80b0222556588a905af67e84edf6599/i0079-2013-kinder-haben-rechte-01-pdf-data.pdf> [26.05.2017].
- Anlage 12:** UN-Charta Artikel 12: URL: <https://www.kinderrechtskonvention.info/uebereinkommen-ueber-die-rechte-des-kindes-370/> [26.05.2017].
- Anlage 13:** Artikel 10 Abs. 3 der Konsolidierten Fassung des Vertrags über die Europäische Union: URL: <https://dejure.org/gesetze/EU/10.html> [18.08.2017].
- Anlage 14:** Jugendpolitik in Europa: URL: <https://www.jugendpolitikineuropa.de/beitrag/europaeische-charta-der-mitwirkung-der-jugend-am-leben-der-gemeinde-und-der-region.7134/#> [17.08.2017].
- Anlage 15:** Revidierte Europäische Charta der Beteiligung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region: URL: https://www.jugendpolitikineuropa.de/downloads/4-20-2501/COE_charter_participation_de.pdf [18.08.2017].
- Anlage 16:** Strukturierter Dialog: URL: <https://www.strukturierter-dialog.de/einfuehrung/eu-jugendstrategie/> [18.08.2017].
- Anlage 17:** o.V.: Kinderrechte sollen auch ins Grundgesetz, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg, 07.04.2017, S. 1.
- Anlage 18:** § 8 SGB VIII: URL: https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/__8.html [18.08.2017].
- Anlage 19:** § 1 BauGB: URL: <https://dejure.org/gesetze/BauGB/1.html> [18.08.2017].
- Anlage 20:** Koalitionsvertrag zwischen Bündnis 90/Die Grünen und der SPD Baden-Württemberg, Baden-Württemberg 2011 – 2016: URL: https://www.lpb-bw.de/koalitionsvertrag_2011.html [19.08.2017].
- Anlage 21:** § 41a GemO: URL: <https://dejure.org/gesetze/GemO/41a.html> [19.08.2017].
- Anlage 22:** Städtetagshinweis vom 07.01.2016: URL: <https://studiengruppejugendbeteiligung.files.wordpress.com/2016/01/abschnitt-6-der-stadtetagshinweise.pdf> [19.08.2017].

- Anlage 23:** offener Brief an Gemeinderat und OB von Heidelberg: URL:
<https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/05/05/offener-brief-and-gemeinderat-und-ob-von-heidelberg/> [19.08.2017].
- Anlage 24:** Bisher keine Verfahren aufgrund § 41a: URL:
<https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/10/23/bisher-keine-verfahren-aufgrund-%C2%A741a/> [19.08.2017].
- Anlage 25:** Baustelle Kinder- und Jugendparlamente. Ernstgenommene Interessenvertretung oder Legitimationsbeschaffer?: URL:
http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_5_2.pdf [19.08.2017].
- Anlage 26:** Jugendforen und weitere offene Partizipationsformen. Ein Überblick: URL:
http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_6_2.pdf [20.08.2017].
- Anlage 27:** Offene Versammlungsformen und Foren, Ein Kurzüberblick: URL:
http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_6_1.pdf [20.08.2017].
- Anlage 28:** Projektorientierte Verfahren der Partizipation. Ein Überblick: URL:
http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_7_1.pdf [21.08.2017].
- Anlage 29:** Die Zukunftswerkstatt. Ein Instrument der Betroffenenbeteiligung im Rahmen des Projektmanagements: URL:
http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_7_2.pdf [21.08.2017].
- Anlage 30:** 1000 gute Ideen. Eine Zukunftswerkstatt mit Kindern: URL:
http://www.johanniter.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/JUH/JJugend/Was_wir_machen/Methodenblatt_Zukunftswerkstatt_mit_Kindern.pdf [21.08.2017].
- Anlage 31:** YPart for Youth. Ein Handbuch für digitale Jugendbeteiligung auf der Beteiligungsplattform YPart.eu: URL: https://ypart-staticpages.liqd.net/de/about_ypart/140623_ypartbroschuere_de.pdf [21.08.2017].
- Anlage 32:** BürgerForum. Informationen zur Planung und Durchführung des Beteiligungsformats: URL: <https://www.bertelsmann->

stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/19_Kommunale_Buergerbeteiligung/Z
D_Handbuch_BuergerForum_2015.pdf [21.08.2017].

Anlage 33: Jahresrückblick der Gemeinde Dettingen an der Erms 2016: URL:
[http://www.dettingen-erms.de/ceasy/modules/core/resources/main.php?
download=1&id=4272-1](http://www.dettingen-erms.de/ceasy/modules/core/resources/main.php?download=1&id=4272-1) [16.08.2017].

Anlage 34: Ortsportrait der Gemeinde Dettingen an der Erms: URL:
<http://www.dettingen-erms.de/anfahrt> [16.08.2017].

Anlage 35: Geschichte der Gemeinde Dettingen an der Erms: URL:
[http://www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Unser-
Dettingen/Geschichte/19.-und-20.-Jahrhundert](http://www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Unser-Dettingen/Geschichte/19.-und-20.-Jahrhundert) [16.08.2017].

Anlage 36: Altersstruktur: URL: [https://www.statistik-
bw.de/BevoelkGebiet/Alter/01035810.tab?R=GS415014](https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Alter/01035810.tab?R=GS415014) [16.08.2017].

Anlage 37: Vereine und Verbände: URL: [http://www.dettingen-
erms.de/de/Leben%2BERleben/Freizeit%2BTourismus/Vereine%2BVerb
%C3%A4nde](http://www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Freizeit%2BTourismus/Vereine%2BVerb%C3%A4nde) [16.08.2017].

Anlage 38: Wahlbeteiligung: URL: [https://www.statistik-
bw.de/Wahlen/Kommunal/02045000.tab?R=GS415014](https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Kommunal/02045000.tab?R=GS415014) und
<https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Landtag/02035000.tab?R=GS415014>
[16.08.2017].

Anlage 39: Pilshofer, Birgit (2001): Wie erstelle ich einen Fragebogen? Ein Leitfaden für die Praxis: URL: [https://www.google.com/url?q=https://www.ph-
ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2d-sprt-t-
01/user_files/Hofmann/SS08/erstellungvonfragebogen.pdf&sa=U&ved=0
ahUKEwixhaSB7NvVAhXiDZoKHa_7DdEQFggEMAA&client=internal-
uds-cse&usg=AFQjCNHyONjmn9pK5RuV1YcbpuEvtCUkww](https://www.google.com/url?q=https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2d-sprt-t-01/user_files/Hofmann/SS08/erstellungvonfragebogen.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwixhaSB7NvVAhXiDZoKHa_7DdEQFggEMAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHyONjmn9pK5RuV1YcbpuEvtCUkww)
[01.06.2017].

Anlage 40: Auswertung der Datenerhebung

Anlage 41: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und
Personalbedarfsermittlung: URL:
<http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html> [27.08.2017].

Anlage 42: § 12 GemO: URL: [http://www.landesrecht-
bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=GemO+BW&psml=bsbawueprod.psml
&max=true&aiz=true#jlr-GemOBWV15P12](http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=GemO+BW&psml=bsbawueprod.psml&max=true&aiz=true#jlr-GemOBWV15P12) [01.09.2017].

Anlage 1: Fragebogen

Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

Deine Meinung ist gefragt, denn DU entscheidest, wie Jugendliche in Dettingen an der Erms zukünftig mitbestimmen!

(Schreibe deinen Namen bitte **NICHT** auf den Fragebogen, sodass deine Angaben anonym bleiben.)

Ich bin...

Alter: ____ Jahre alt Geschlecht: ☐ weiblich ☐ männlich

Ich habe: ☐ einen Migrationshintergrund ☐ keinen Migrationshintergrund

Schule: Klassenstufe:

Ich gehe **nicht** mehr zur Schule, sondern mache:

☐ eine Ausbildung ☐ ein FSJ/FÖJ ☐ sonstiges:

1. Engagierst Du Dich aktiv in...

- ☐ in einer Kirchengruppe/CVJM ☐ im Musikverein ☐ in der Schule (SMV...)
☐ im Sportverein ☐ bei der Feuerwehr ☐

2. Denkst Du, dass es etwas bringt, wenn Du Dich am politischen Geschehen in Dettingen an der Erms beteiligst?

- ☐ ja ☐ eher ja ☐ eher nein ☐ nein ☐ weiß nicht

3. Bist Du der Meinung, dass die Interessen von Jugendlichen in Dettingen an der Erms bisher gut vertreten sind?

- ☐ ja ☐ eher ja ☐ eher nein ☐ nein ☐ weiß nicht

Weiter geht's auf der Rückseite ☺

3.1 Wenn ja oder eher ja: In welchem bereits umgesetzten Projekt wurden die Interessen und Anliegen von Jugendlichen berücksichtigt und besonders gut vertreten?

.....

3.2 Wenn nein oder eher nein: In welchem bereits umgesetzten Projekt hättest du dir gewünscht, dass die Interessen und Anliegen von Jugendlichen mehr berücksichtigt und besser vertreten werden?

.....

4. Hast Du Lust Dich für deine und die Interessen von anderen Jugendlichen in Dettingen an der Erms einzusetzen?

☐ ja ☐ eher ja ☐ eher nein ☐ nein ☐ weiß nicht

5. Wann bist Du dabei?

Ich möchte...	Ja	eher ja	eher nein	nein	weiß nicht
... mich verbindlich (für die Dauer von 2 Jahren) in einer Gruppe mit festen Mitgliedern beteiligen und die Interessen der Jugendlichen in Dettingen vertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mich in einer Gruppe beteiligen, die sich regelmäßig trifft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mich beteiligen, wenn mir das Thema am Herzen liegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... meine Wünsche und Anregungen äußern, ohne aktiv an der Umsetzung beteiligt zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... meine Wünsche und Anregungen äußern und an der Umsetzung aktiv beteiligt sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mich auf einer Online-Plattform zu Anregungen äußern und dort gemeinsam diskutieren und Lösungen finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte gebe den ausgefüllten Fragebogen bis zum **14. Juli 2017** zurück. Du kannst ihn entweder im Rathaus (Zimmer 17) oder im Schulsekretariat an der Schillerschule abgeben.

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Anlage 2: Anschreiben

GEMEINDE DETTINGEN AN DER ERMS



Gemeindeverwaltung • Postfach 11 52 • 72575 Dettingen an der Erms

Anrede
Vorname Name
Straße Hausnummer
72581 Dettingen an der Erms

Rathausplatz 1
72581 Dettingen an der Erms
Landkreis Reutlingen
Telefon (07123) 7207-0
Fax (07123) 7207-111
E-Mail: Info@Dettingen-Erms.de
www.Dettingen-Erms.de

Hauptamt

Lena Glück

Telefon: 7207-140
E-Mail: Praktikant@Dettingen-Erms.de

Aktenzeichen:
053.620 - Pk.

Datum:
23. Juni 2017

Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms – Deine Meinung ist uns wichtig!

Hallo Vorname,

Wenn Erwachsene über Jugendliche reden, glauben sie oft zu wissen, wie "die Jugend" denkt, was gut für sie ist und was sie braucht. Aber was denkst, willst und brauchst Du hier in Dettingen an der Erms wirklich? Wäre es nicht cool, wenn Du bei Entscheidungen, die Deine Interessen betreffen auch etwas zu sagen hättest?!

Der Bürgermeister, der Gemeinderat und die Gemeindeverwaltung möchten Dir die Möglichkeit geben, Dich künftig aktiv am Gemeindeleben zu beteiligen. Wie das genau geschehen kann, sollst Du selbst mitentscheiden.

Deshalb erhalten alle Jugendlichen im Alter von 13 – 18 Jahren diesen Fragebogen. Der Fragebogen soll uns helfen einen Überblick über Eure Meinung zu erhalten und zu schauen, ob ein Interesse besteht, Projekte zur Jugendbeteiligung zu entwickeln.

Vielen Dank, dass Du Dir Zeit nimmst, diesen Fragebogen zu beantworten!

Bitte fülle den Fragebogen möglichst genau und ehrlich aus und gebe den ausgefüllten Fragebogen bis zum **14. Juli 2017** zurück. Du kannst ihn entweder im Rathaus (Zimmer 17) oder im Schulsekretariat an der Schillerschule abgeben.

Auf Dich wartet auch eine kleine Belohnung in Form eines Freibadgutscheins!

Öffnungszeiten Bürgerbüro

montags, dienstags, und
donnerstags 8–16 Uhr
mittwochs 8–12 Uhr, 16–18.30 Uhr
freitags 8–12 Uhr

Sprechzeiten

montags, dienstags, freitags
9–12 Uhr,
mittwochs 9–12 Uhr, 16–18.30 Uhr
und nach Vereinbarung

Bankverbindungen Gemeindekasse

Kreissparkasse Reutlingen	
IBAN: DE45 6405 0000 0000 3503 34	BIC: SOLA DE S1 REU
Volksbank Ermstal-Alb eG	
IBAN: DE97 6409 1200 0242 1980 07	BIC: GENO DE S1 MTZ
Dettinger Bank eG	
IBAN: DE34 6006 9387 0000 3260 03	BIC: GENO DE S1 DBE

Ich fände es toll, wenn möglichst viele Jugendliche aus Dettingen an der Erms Interesse zeigen und freue mich schon jetzt auf eine große Beteiligung.

Bei Rückfragen kannst Du dich gerne telefonisch (Tel.: 07123 7207 140) oder per Email (Praktikant@Dettingen-Erms.de) bei mir melden.

Freundliche Grüße und schon im Voraus ein Dankeschön für Deine Mitwirkung.



Lena Glück

Hauptamt I Praktikantin

Anlage 3: Öffentlichkeitsarbeit

Abwärtsblatt d. Gemeinde Dettingen an der Erms

22.06.17 S.4



Verschiedenes



Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

In den nächsten Tagen werden alle Jugendliche im Alter von 13 – 18 Jahren einen Brief von der Gemeindeverwaltung mit der Bitte um Teilnahme an einer Befragung zum Thema Jugendbeteiligung erhalten.

„Jugendbeteiligung, was ist das überhaupt? Brauchen wir das hier in Dettingen? Und wozu soll ich den Fragebogen ausfüllen?“

Jugendbeteiligung ist eine Form politischer Beteiligung, die speziell auf Jugendliche zugeschnitten ist. Jugendlichen soll die Möglichkeit gegeben werden sich zu Anliegen zu äußern und bei Entscheidungen, die ihre eigene Lebenswelt berühren, mitsprechen und mitbestimmen zu können.

Welche Form der Beteiligung in Dettingen erwünscht, angemessen und umsetzbar ist, möchten wir in den nächsten Wochen herausfinden. Füllt deshalb bitte den Fragebogen aus und gebt ihn bis zum **14. Juli 2017** entweder im Rathaus in Zimmer 17 oder im Schulsekretariat an der Schillerschule ab. Auf euch wartet auch eine kleine Belohnung in Form eines Freibadgutscheins!

Wir fänden es toll, wenn möglichst viele Jugendliche aus Dettingen Interesse zeigen und freuen uns schon jetzt auf eine große Beteiligung!

Bei Fragen rund um das Thema Jugendbeteiligung dürfen Sie sich gerne telefonisch (Tel.: 07123 7207 140) oder per Email (Praktikant@Dettingen-Erms.de) bei Lena Glück melden.

Verein xx

72581 Dettingen

72581 Landkreis Reutlingen
Telefon (07123) 7207-0 Fax
(07123) 7207-111 E-Mail:
Info@Dettingen-Erms.de
www.Dettingen-Erms.de
Dettingen an der Erms

**GEMEINDE
DETTINGEN AN DER ERMS**



Gemeindeverwaltung • Postfach 11 52 • 72575 Dettingen an der Erms

Rathausplatz 1

Hauptamt

Lena Glück

Telefon: 7207-140
E-Mail: Praktikant@Dettingen-Erms.de

Aktenzeichen:
053.620 - Pk.

Datum:
03. September 2017

Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

Sehr geehrter Herr xx,

Jugend bewegt – Im Verein, in der Gesellschaft und bald auch im Gemeindeleben!

Der Bürgermeister, der Gemeinderat und die Gemeindeverwaltung möchten Jugendlichen die Möglichkeit geben, sich künftig aktiv am politischen Geschehen in

Dettingen zu beteiligen. Wie das genau aussehen soll, können Jugendliche selbst mitentscheiden.

Deshalb erhalten alle Jugendlichen im Alter von 13 – 18 Jahren einen Fragebogen. Der Fragebogen soll uns helfen einen Überblick über die Meinung und Wünsche von Jugendlichen zu erhalten und zu schauen, ob ein Interesse besteht, Projekte zur Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms zu entwickeln.

Bitte ermutigen Sie die Jugendlichen in Ihrem Verein, Ihrer Abteilung oder Organisation den Fragebogen auszufüllen und bis zum **14. Juli 2017** im Rathaus in Zimmer 17 oder im Schulsekretariat an der Schillerschule abzugeben. Auf die Jugendlichen wartet auch eine kleine Belohnung in Form eines Freibadgutscheins!

Öffnungszeiten Bürgerbüro montags, dienstags, und donnerstags 8 mittwochs 8 freitags 8 –12–12 Uhr –16 Uhr, Uhr 16–18.30 Uhr montags,
dienstags, freitags Sprechzeiten 9 mittwochs 9 und nach Vereinbarung –12 Uhr, –12 Uhr, 16–18.30 Uhr Bankverbindungen
Gemeindekasse IBAN: DE97 6409 1200 0242 1980 07 IBAN: DE45 6405 0000 0000 3503 34 Volksbank Ermstal-Alb eG Kreissparkasse Reutlingen
Dettinger Bank eG IBAN: DE34 6006 9387 0000 3260 03 BIC: SOLA DE S1 REU BIC: GENO DE S1 DBE BIC: GENO DE S1 MTZ

2

Vielen Dank für Ihren Einsatz in die Dettinger Jugend, durch Sie wird und ist Dettingen nicht nur ein attraktiver Wohnort, sondern eine Heimat für viele Jugendliche.

Bei Fragen zur Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms können Sie sich gerne telefonisch (Tel.: 07123 7207 140) oder per Email (Praktikant@Dettingen-Erms.de) bei mir melden.

Freundliche Grüße



Lena Glück

Hauptamt I Praktikantin



Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

Liebe Eltern, Liebe Jugendliche,

Sehr geehrte Bürger und Einwohner von Dettingen,

Haben Sie selbst, Ihre Kinder oder Enkelkinder in den letzten Tagen einen Brief von der Gemeindeverwaltung mit der Bitte um Teilnahme an einer Befragung zum Thema Jugendbeteiligung erhalten?

Fragen Sie sich nun: „Jugendbeteiligung, was ist das überhaupt? Brauchen wir das hier in Dettingen? Und wozu soll ich den Fragebogen ausfüllen?“

Jugendbeteiligung ist eine Form politischer Beteiligung, die speziell auf Jugendliche zugeschnitten ist. Jugendlichen soll die Möglichkeit gegeben werden sich zu Anliegen zu äußern und bei Entscheidungen, die ihre eigene Lebenswelt berühren, mitsprechen und mitbestimmen zu können.

Sechs Argumente, die für Jugendbeteiligung sprechen: Jugendbeteiligung macht stark, fördert die Demokratie und das Gemeinwohl, bildet, bereichert und ist rechtlich notwendig.

Welche Form der Beteiligung in Dettingen erwünscht, angemessen und umsetzbar ist, möchten wir in den nächsten Wochen herausfinden. Deshalb haben auch alle Jugendlichen im Alter von 13 – 18 Jahren einen Fragebogen erhalten, in dem sie sich direkt zum Thema Jugendbeteiligung in Dettingen äußern können.

Der ausgefüllte Fragebogen kann bis zum **14. Juli 2017** entweder im Rathaus in Zimmer 17 oder im Schulsekretariat an der Schillerschule abgeben werden.

Auf Euch wartet auch eine kleine Belohnung in Form eines Freibadgutscheins!

Wir fänden es toll, wenn möglichst viele Jugendliche aus Dettingen Interesse zeigen und freuen uns schon jetzt auf eine große Beteiligung!

Bei Fragen rund um das Thema Jugendbeteiligung dürfen Sie sich gerne telefonisch (Tel.: 07123 7207 140) oder per Email (Praktikant@Dettingen-Erms.de) bei Lena Glück melden.



Dettingen - erms.de
@dettingenandererms

Startseite

- Info
- Fotos
- Bewertungen
- Veranstaltungen
- Videos
- Beiträge

 Gefällt mir  Empfehlen ...

 **Dettingen - erms.de**
26. Juni · 

 <http://www.dettingen-erms.de/.../Gemeinden.../Gemeindenachricht...>

Du bist Dettingen!!

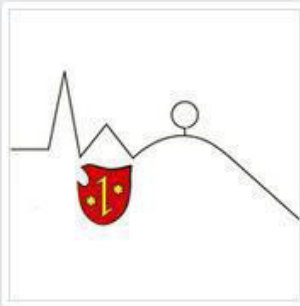
Hast Du einen Fragebogen zur Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms erhalten?

Dann nutz Deine Chance und bestimme bis zum **14. Juli 2017** mit wie Jugendliche in Dettingen an der Erms künftig beteiligt werden.



 Gefällt mir  Kommentieren

Gabriele Wurster, Vlad Bedreaga, Cristiano Teixeira und 3 anderen gefällt das. Chronologisch ▾



Dettingen - erms.de
@dettingenandererms

Startseite

Info

Fotos

Bewertungen

Veranstaltungen

Videos

Beiträge

Notizen

Community

[Eine Seite erstellen](#)

Gefällt mir

Empfehlen

...



Dettingen - erms.de hat 2 neue Fotos hinzugefügt.

4. Juli ·

Habt Ihr Eure Post schon bekommen und ausgefüllt?

Beteiligt Euch und entscheidet mit – Jede Meinung zählt!

Genauere Info unter: <http://www.dettingen-erms.de/.../Gemeinden.../Gemeindenachricht...>



ok.com/541236652559504/photos/546874321995737/



GEMEINDE
DETTINGEN AN DER ERMS



ERINNERUNG: Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

Eure Meinung ist uns wichtig! Deshalb haben alle Jugendliche im Alter von 13 – 18 Jahren einen Brief von der Gemeindeverwaltung mit der Bitte um Teilnahme an einer Befragung zum Thema Jugendbeteiligung erhalten.

Ihr habt eure Chance noch nicht genutzt? Dann seid dabei, wenn wir gemeinsam ein Projekt zur Beteiligung von Jugendlichen in Dettingen entwickeln.

Bis zum **14. Juli 2017** habt ihr noch Zeit den Fragebogen auszufüllen und entweder im Rathaus in Zimmer 17 im Schulsekretariat der Schillerschule abzugeben.

Auf Euch wartet auch eine kleine Belohnung in Form eines Freibadgutscheins!

Wir fänden es toll, wenn möglichst viele Jugendliche aus Dettingen Interesse zeigen und freuen uns schon jetzt auf eine große Beteiligung!

Bei Fragen rund um das Thema Jugendbeteiligung dürft Ihr Euch gerne telefonisch (Tel.: 07123 7207 140) oder per Email (Praktikant@Dettingen-Erms.de) bei Lena Glück melden.

Teilhabe – Dettingen sucht Möglichkeiten, um Jugendliche verstärkt an der Kommunalpolitik zu beteiligen

Junge Menschen sollen mitreden

DETTINGEN. Die Gemeinde Dettingen macht sich auf, verstärkt junge Menschen am kommunalen Geschehen zu beteiligen, wie es der Gesetzgeber seit 1. Dezember 2016 vorschreibt. In der Gemeindeordnung war dies bislang eine Kann-Regelung, inzwischen wurde daraus eine Pflichtaufgabe, beschlossen vom baden-württembergischen Landtag. Wie diese Beteiligung aussieht, bleibt jedoch den Kommunen überlassen, da macht das Land keine Vorgaben.

Auswertung bis Herbst

Dazu gab es inzwischen bereits eine Umfrage unter Jugendlichen in Dettingen im Alter von 13 bis 18 Jahren, die jedoch noch ausgewertet werden muss. Den Fragebogen hat die Praktikantin im Dettinger Rathaus, Lena Glück, erarbeitet, die für ihr Studium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg zu diesem Thema auch ihre Bachelor-Arbeit schreiben möchte.

Über 500 solcher Fragebögen hat sie verschickt, 130 kamen zurück. Abgefragt



Laut Gemeindeordnung müssen Jugendliche inzwischen an kommunalen Prozessen beteiligt werden. Wie, lässt der Gesetzgeber offen. Lisa Hirle (links) und Ann-Kathrin Haug, die eine als Praktikantin, die andere im Bundesfreiwilligendienst derzeit im Dettinger Rathaus tätig, könnten sich das für sich gut vorstellen.

FOTO: FINK

wurde darin, ob überhaupt und wenn ja in welcher Form sich die jungen Leute vorstellen können, sich verstärkt in die Kommunalpolitik einzubringen. Auch möchte die Gemeinde wissen, ob sie sich vorstel-

len können, sich dauerhaft zu beteiligen oder ob sie nur projektbezogen mitwirken wollen. Im Herbst soll die Auswertung dem Gemeinderat vorgelegt werden.

Städte wie Metzingen oder Reutlingen

müssen sich darüber keine Gedanken machen, hier gibt es bereits seit Jahren einen Jugendgemeinderat. Dettingen möchte jetzt eine Lösung finden, die auf die Bedürfnisse der jungen Menschen im Ort zugeschnitten ist. Dazu soll die Umfrage, die Dr. Rolf Hägele (FWV) angesichts der Rücklaufzahlen zwar als wenig repräsentativ bezeichnete, entsprechende Anhaltspunkte liefern.

Möglichkeiten der Beteiligung

Als mögliche Beteiligungsformen gelten laut Lena Glück Jugendforen, Jugendhearings, Umfragen, Online-Plattformen oder Jugendgremien, wie die erwähnten Jugendgemeinderäte. Aber auch sogenannte niederschwellige Angebote wie Umfragen zu einzelnen Themen beispielsweise zur Umwelt, zur Infrastruktur, zu Bädern, Jugendhaus oder Schulen seien denkbar, erklärte Glück weiter in öffentlicher Sitzung des Gemeinderats.

Welche Form der Beteiligung Dettingen am Ende wählt, wird sich noch zeigen. (füs)

Die Jugend ins Boot holen

Von Christina Hölz | 29.07.2017



Foto: Thomas Kiehl

Lena Glück untersucht in ihrer Bachelor-Arbeit die Wünsche von Jugendlichen in Dettingen.

Jugendliche interessieren sich wieder mehr für Politik – das Misstrauen bleibt indessen hoch: Eine Mehrheit fühlt sich von den Parteien nicht gehört. Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste Shell-Jugendstudie, die regelmäßig Sozialverhalten und Gewohnheiten der Zwölf- bis 25-Jährigen in Deutschland untersucht.

Was tun, damit das Politikvertrauen der Jungen steigt? Und sie vielleicht sogar Prozesse vor ihrer eigenen Haustür mitgestalten? Das Land Baden-Württemberg nimmt seine Kommunen seit Ende 2016 in die Pflicht. Laut Gemeindeordnung müssen junge Menschen neuerdings verstärkt am kommunalpolitischen Geschehen beteiligt werden. Das war bisher freiwillig, ist nun aber eine klare Vorgabe. Weswegen die Gemeinde Dettingen untersucht, wie sie Jugendliche besser in die politischen Entwicklungen am Ort einbinden kann.

In welcher Form die Jungen mitreden, soll jetzt eine Umfrage klären. Wie schon beim Thema Verkehr (wir berichteten) setzt die Verwaltung auf einen Fragebogen, der in die Haushalte verteilt worden ist. Erarbeitet hat diesen Lena Glück, derzeit Praktikantin im Dettinger Rathaus und Studentin an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Ob mittels spezieller E-Mail-Adresse und Online-Plattform, einem Jugendforum oder sogar über ein politischen Gremium – Möglichkeiten, Jugendliche mitzunehmen, gibt es einige. Lena Glück, die über dieses Thema auch ihre Bachelor-Arbeit schreibt, soll nun auswerten, was sich die Dettinger Mädchen und Jungen vorstellen können. „Wir sind

grundsätzlich offen“, sagt dazu Dettingens Hauptamtsleiter Ralf Barth. Allerdings vertrete die Verwaltung die Ansicht, dass die knapp 9 500 Einwohner zählende Ermsgemeinde zu klein sei, um einen richtigen Jugendgemeinderat zu etablieren. Das mehr als doppelt so große Metzingen und die Kreisstadt Reutlingen können ein solches Gremium bieten – die Nachbarstadt Bad Urach indessen nicht.

Aber zurück nach Dettingen. Mehr als 500 Fragebögen hat Lena Glück an Jugendliche zwischen 13 und 18 Jahren verschickt – gut 130 kamen schließlich zurück. „Das ist eine gute Sache“, lobte FWV-Chef Dr. Rolf Hägele. Er bezweifelte allerdings, dass die Umfrage, ob der Rücklaufzahlen, auch repräsentativ sei.

Wissen wollte die junge Frau aus Honau auch, ob die Jugendlichen längerfristig mitarbeiten oder nur ein spezielles Projekt begleiten wollen. Mögliche Formen der Teilhabe sind nämlich auch Umfragen zu Themen wie Jugendhaus, Skateanlage, Baugebieten und Schulen, ging Lena Glück auf eine Anfrage von Dr. Michael Allmendinger (CDU) ein. Die Ergebnisse der Umfrage sollen dem Gemeinderat nach der Abgabe der Bachelor-Arbeit im September vorliegen.

Anlage 4: § 7 SGB VIII: URL:
https://dejure.org/gesetze/SGB_VIII/7.html
[16.08.2017].

**Achstes Buch Sozialgesetzbuch
- Kinder- und Jugendhilfegesetz -**

Erstes Kapitel - Allgemeine Vorschriften (§§ 1 - 10)

**§ 7
Begriffsbestimmungen**

(1) Im Sinne dieses Buches ist

1. Kind, wer noch nicht 14 Jahre alt ist, soweit nicht die Absätze 2 bis 4 etwas anderes bestimmen,
2. Jugendlicher, wer 14, aber noch nicht 18 Jahre alt ist,
3. junger Volljähriger, wer 18, aber noch nicht 27 Jahre alt ist,
4. junger Mensch, wer noch nicht 27 Jahre alt ist,
5. Personensorgeberechtigter, wem allein oder gemeinsam mit einer anderen Person nach den Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuchs die Personensorge zusteht,
6. Erziehungsberechtigter, der Personensorgeberechtigte und jede sonstige Person über 18 Jahre, soweit sie aufgrund einer Vereinbarung mit dem Personensorgeberechtigten nicht nur vorübergehend und nicht nur für einzelne Verrichtungen Aufgaben der Personensorge wahrnimmt.

(2) Kind im Sinne des § 1 Abs. 2 ist, wer noch nicht 18 Jahre alt ist.

(3) Werktagen im Sinne der §§ 42a bis 42c sind die Wochentage Montag bis Freitag; ausgenommen sind gesetzliche Feiertage.

(4) Die Bestimmungen dieses Buches, die sich auf die Annahme als Kind beziehen, gelten nur für Personen, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Rechtsprechung zu § 7 SGB VIII

- öffentliche Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe
- § 5 Wunsch- und Wahlrecht
- § 6 Geltungsbereich
- § 7 Begriffsbestimmungen
- § 8 Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
- § 8a Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung

Anzeige
Anzeige geschlossen von Google
Diese Werbung melden
Warum sehe ich diese Werbung?

DE 18:21 16.08.2017

Anlage 5: Bürgerbeteiligung und Demokratie. Ein Überblick:

URL:

https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0a-hUKEwiPrOqnzNzVAhVLXhQKHfVkB_EQFggt-MAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bwstiftung.de%2Ffileadmin%2FMediendatenbank_DE%2FBW_Stiftung%2FProgramme_Dateien%2FBildung%2FNachhaltige_Entwicklung%2FBuergerbeteiligung%2FVetter_Ulmer_Buergerbeteiligung_2013.pdf&usg=AFQjCNHHxpPCg8NDRk-KqIhMFWMVcN3tf7w [16.08.2017].

BÜRGERBETEILIGUNG UND DEMOKRATIE. EIN ÜBERBLICK

Prof. Dr. Angelika Vetter (Universität Stuttgart)
unter Mitarbeit von Frank Ulmer (DIALOGIK, Universität Stuttgart)

Inhalt:

1. Warum ist Bürgerbeteiligung heute ein so wichtiges Thema?	2
2. Bürgerbeteiligung (Partizipation) und Demokratie	3
Warum braucht Demokratie „Beteiligung“	3
Wie viel Beteiligung braucht eine Demokratie?.....	3
3. Was ist „Bürgerbeteiligung“?	5
Konventionelle Beteiligung: Wahlen und Parteimitarbeit	5
Direkte Demokratie: Bürger- und Volksentscheide	8
Mitgestaltende (kooperative) Bürgerbeteiligung: Planungszellen, Bürgerforen etc.	9
Unkonventionelle Beteiligung: Demonstrationen, Mitarbeit in Bürgerinitiativen, etc.....	10
Ehrenamtliches Engagement bzw. soziale Partizipation	12
4. Was erwarten wir von Bürgerbeteiligung?	13
5. Kritische Erfolgsfaktoren einer stärker auf Kooperation zielenden Bürgerbeteiligung	14
Bürgerbeteiligung braucht Unterstützung von vielen Seiten.....	14
Bürgerbeteiligung braucht Professionalität	15
Bürgerbeteiligung führt nicht immer zu Konsens	15
Vorsicht vor mehr Ungleichheit	15
Was ist, wenn die Bürger sich nicht beteiligen?.....	15
Parallele Wertschätzung der repräsentativen Demokratie.....	16
6. Instrumente für erfolgreiche Bürgerbeteiligung (Instrumentenkoffer)	16
7. Literatur und weitere Links zum Thema „Bürgerbeteiligung“	18

1. Warum ist Bürgerbeteiligung heute ein so wichtiges Thema?

Gesellschaften verändern sich. Deshalb ist es normal, dass auf der Basis des demokratischen Grundkonsenses immer wieder darüber nachgedacht wird, ob und wie sich unsere konkrete Ausgestaltung von Demokratien wandeln sollte. Politische Beteiligung ist für eine Demokratie unverzichtbar. Allerdings kann auch darüber nachgedacht werden, in welcher Form sich Bürgerinnen und Bürger in einer Demokratien beteiligen können. Diese Diskussion ist in den letzten Jahren erneut aufgekommen, weil

- in modernen Demokratien ein Wertewandel stattgefunden hat, aus dem eine Vielfalt von Werten hervorgegangen ist,
- politische Probleme von verschiedenen Seiten aus beurteilt werden und es nicht immer nur eine richtige Beurteilung gibt,
- auch Experten unterschiedliche Meinungen haben und damit nicht zur Vertrauensbildung im Hinblick auf eindeutige Problemlösungen beitragen,
- gesellschaftliche Probleme häufig komplexer sind als früher und Problemlösungen demensprechend schwieriger geworden sind,
- politische Entscheidungen und ihre Folgen auf Grund der Komplexität vieler Probleme weniger durchschaubar geworden sind, was wiederum zu Unsicherheiten bezüglich der Entscheidungen und ihrer Folgen führt,
- politische Entscheidungen häufig weit weg vom Alltag der Menschen getroffen werden und damit schwer nachvollziehbar sind,
- Zuständigkeiten zwischen Brüssel, Berlin, den Ländern und Kommunen verteilt sind und für die Bürgerinnen und Bürger die politisch Verantwortlichen damit nur noch schwer identifizierbar sind,
- daraus eine gefühlte Distanz zwischen der Politik und den Bürgern entstanden ist, die zu einem Legitimitätsdefizit von politischen Entscheidungen und Politikern führen kann.

Proteste von Bürgerinnen und Bürgern – auch im Zusammenhang mit der Energiewende und größeren Infrastrukturprojekten – sind unter anderem Ausdruck dieses gefühlten Legitimitätsdefizits. Es wird unterstellt, Parteien und Politiker nähmen die Interessen der Bürgerschaft nicht ernst und repräsentierten diese nicht mehr adäquat. Entsprechend gering ist das Vertrauen in Parteien und Politiker (vgl. u.a. Gabriel/Neller 2010: 98ff.). Eine Schlussfolgerung aus dieser Annahme ist die Forderung nach mehr Bürgerbeteiligung.

Was aber genau ist Bürgerbeteiligung? Obwohl sich viele Bürgerinnen und Bürger unter Bürgerbeteiligung etwas vorstellen können, ist das Wissen zu diesem Thema häufig gering. Die folgenden Informationen sollen helfen, das Thema „Bürgerbeteiligung“ besser zu verstehen. Sie geben Antworten auf die Fragen:

1. Warum ist Beteiligung für Demokratien notwendig?
2. Was heißt eigentlich „Bürgerbeteiligung“?
3. Was erwarten wir von Bürgerbeteiligung?
4. Was sind kritische Punkte im Hinblick auf Bürgerbeteiligung?
5. Welche Verfahren für mitgestaltende Bürgerbeteiligung gibt es (Instrumentenkoffer)?

2. Bürgerbeteiligung (Partizipation) und Demokratie

Warum braucht Demokratie „Beteiligung“

Demokratie und die Beteiligung der Bürger – sowohl an der Politik als auch an der Lösung von Problemen der Gesellschaft – sind Zwillinge. Bereits Abraham Lincoln (1863) verwies auf den Zusammenhang zwischen Demokratie und Bürgerbeteiligung:

„Democracy is the government of the people, by the people, and for the people.“

Das heißt, in Demokratien geht nicht nur alle Herrschaft vom Volk aus. Vielmehr sollen die Bürger diese Herrschaft auch ausüben. Und die getroffenen Entscheidungen sollen zum Nutzen bzw. im Interesse der Bürger sein.

Das klingt selbstverständlich und einfach. Aber es gibt zig „demokratische“ Möglichkeiten, wie diese Aspekte ausgestaltet sein können: Demokratie kann direkt oder repräsentativ sein. Das heißt, Bürger können entweder selbst politische Entscheidungen treffen. Oder aber sie wählen Repräsentanten, die dann für sie entscheiden. Darüber hinaus muss festgelegt werden, wer sich in der Demokratie mit welchen Rechten auf welche Art und Weise beteiligen darf (Beteiligungsalter, Bürgerstatus, Beteiligungsrechte für Ausländer etc.). Es muss geklärt werden, wie weit „der Staat“ in die Privatsphäre der Bürger „hineinregieren“ darf, wie weit die Ausübung von politischer Beteiligung die „Freiheit“ anderer einschränken darf. Und schließlich ist die Frage nach „dem“ Interesse „der Bürger“ zu beantworten. In pluralistischen Demokratien gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen. Sie stehen mehr oder weniger gleichberechtigt nebeneinander. Interessenkonflikte sind damit „normal“. Sie müssen aber auf demokratische Weise gelöst werden. Das heißt, die Bürger müssen sich auf transparente Regeln geeinigt haben, nach denen entschieden wird. In vielen Demokratien (in repräsentativen wie in direkten Demokratien) zählt dazu die Mehrheitsregel. Sie besagt, dass im Streitfall mit der Mehrheit der Stimmen entschieden wird. Dabei muss aber gleichzeitig sichergestellt sein, dass Mehrheiten nicht zur Unterdrückung von Minderheiten genutzt werden. Minderheitenschutz muss also in demokratischen Beteiligungs- und Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

Bürgerbeteiligung findet in Demokratien aber auch im nicht-politischen Bereich statt. Wenn Bürger dran mitwirken, gesellschaftliche Probleme zu lösen (wie die Betreuung von Kindern außerhalb der Schule, die Integration von ausländischen Mitbürgern oder die Betreuung von älteren Menschen), sprechen wir von sozialer Partizipation oder bürgerschaftlichem Engagement. Letzteres stimuliert nicht nur die politische Beteiligung. Bürgerschaftliches Engagement trägt auch dazu bei, die Leistungsfähigkeit und die Qualität einer Gesellschaft zu verbessern und das Verbundenheitsgefühl der Menschen untereinander zu stärken (vgl. Gabriel/Völkl 2008).

Wie viel Beteiligung braucht eine Demokratie?

Die Frage nach dem notwendigen Ausmaß politischer Beteiligung ist nicht einfach zu beantworten. Demokratietheoretiker geben darauf verschiedene Antworten.

Eine extreme Position nimmt der Ökonom und Sozialwissenschaftler Joseph Schumpeter (1950) ein: Für ihn ist Beteiligung in einer Demokratie nur wichtig, um in Form von Wahlen die möglichst besten Kandidaten für die Regierungsämter auszuwählen. Diese müssen gleichzeitig durch Wahlen einer regelmäßigen Kontrolle unterworfen werden. Dabei ist für Schumpeter die Höhe der Wahlbeteiligung nicht relevant. Auch andere Beteiligungsformen sind nicht wichtig, da seiner Ansicht nach die gewählten Fachleute die besten Entscheidungen für die Gesellschaft treffen.

Anders argumentiert der Demokratietheoretiker Robert A. Dahl (1971). Nach ihm ist eine Demokratie dadurch gekennzeichnet, dass alle Bürger die gleichen Beteiligungschancen haben (Gleichheit: one person, one vote) und die Regierungen sich bei ihren Entscheidungen am Willen der Bürger orientieren (Responsivität). Dies setzt nach Dahl voraus, dass Bürger eigene Interessen entwickeln und diese äußern, so dass die Politik auf diese Interessen reagieren kann. Die Beteiligung der Bürger ist nach Dahl folglich wesentlich für Demokratien. Erst eine breite Beteiligung (viele Interessen werden

geäußert und gehört) sichert die Qualität von Demokratien. Dabei steht bei Robert A. Dahl die repräsentative Demokratie im Mittelpunkt der Überlegungen. Anderen Beteiligungsformen schenkt er wenig Aufmerksamkeit.

Eine dritte Position nehmen die Partizipationstheoretiker ein, zu denen Carole Pateman (1970) und Benjamin Barber (1994) gehören. Für sie ist Beteiligung ein demokratischer Wert an sich. Erst eine hohe und umfassende Bürgerbeteiligung macht eine Demokratie zu einer guten Demokratie. Beteiligung ist dabei nicht nur in der Politik notwendig, sondern in allen Sphären des gesellschaftlichen Lebens. Beteiligung soll aus dieser Perspektive weit über das Wählen hinausgehen, um die Persönlichkeit der Menschen als Mitglieder einer Gesellschaft zu prägen und zu stärken.

Diese Beispiele zeigen: Aus theoretischer Sicht gibt es keine „beste“ Menge an Beteiligung. Vielmehr gibt es verschiedene Argumente zu berücksichtigen:

- Viel Beteiligung steht nicht allein und nicht automatisch für die hohe Qualität einer Demokratie.
- Viel Beteiligung kann auch Zeichen einer gedankenlosen Massenmobilisierung sein.
- Andere Aspekte wie Minderheitenschutz, die Leistungsfähigkeit eines politischen Systems, die Nachvollziehbarkeit politischer Prozesse, die Lösung wichtiger Probleme stellen ebenfalls wichtige Kennzeichen von Demokratien dar.
- Schließlich gewährt Demokratie auch die Freiheit, sich nicht zu beteiligen: Nicht alle Menschen sind an Politik interessiert. Andere Dinge in ihrem Leben sind ihnen wichtiger und sie wollen sich nicht politisch beteiligen. Dies zu respektieren gehört auch zu einer Demokratie.

Auf der anderen Seite gilt:

- Demokratien beruhen auf der Beteiligung ihrer Bürger.
- Die Bürger können Entscheidungsprozesse mit ihrem Wissen bereichern.
- Die Kontrolle der Regierenden durch mehr Beteiligungsmöglichkeiten der Bürger kann zu einer Qualitätssteigerung politischer Entscheidungen beitragen.
- Nicht alle gesellschaftlichen Probleme müssen von der Politik gelöst werden. Die Bürger selbst sind in der Lage, in kleinerem Rahmen miteinander Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.
- Bürgerbeteiligung stärkt das Gefühl der Bürgerinnen und Bürger, selbst in ihrem sozialen Umfeld und in der Politik etwas verändern zu können. Sie lernen durch Beteiligung in der Gesellschaft und der Politik, wie viele Interessen bei politischen Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden müssen und wie schwierig es sein kann, „richtige“ politische Entscheidungen zu treffen. Ihre Sicht auf Politik kann durch Beteiligung realistischer und das eigene Verantwortungsgefühl gestärkt werden. Nicht zuletzt kann Beteiligung damit dazu beitragen, unsere Gesellschaft besser zu machen.

Literatur:

Barber, Benjamin 1994 (Original 1984): *Starke Demokratie: Über die Teilhabe am Politischen*. Hamburg: Rotbuch.

Dahl, Robert A. 1971: *Polyarchy. Participation and Opposition*, New Haven/London: Yale University Press.

Gabriel, Oscar W./Neller, Katja 2010: *Bürger und Politik in Deutschland*, in: Gabriel, Oscar W./Plasser, Fritz (Hrsg.): *Deutschland, Österreich und die Schweiz im neuen Europa. Bürger und Politik*. Baden-Baden: Nomos, S. 57-146.

Gabriel, Oscar. W./Völkl, Kerstin 2008: Politische und soziale Partizipation, in: Gabriel, Oscar W./Kropp, Sabine (Hrsg.): Die EU-Staaten im Vergleich. 3. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 268-298.

Pateman, Carole 1970: Participation and Democratic Theory, Cambridge: Cambridge University Press.

Schmidt, Manfred G. 2010: Demokratietheorie. Eine Einführung. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schumpeter, Joseph A. 2005 (Original 1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 8. Auflage. Stuttgart: Francke.

3. Was ist „Bürgerbeteiligung“?

Der Begriff „Bürgerbeteiligung“ bzw. „Partizipation“ steht heute für verschiedene Aktivitäten von Bürgerinnen und Bürgern (vgl. Abb. 1). Wichtig ist: Diese Aktivitäten sind freiwillig, d.h. sie werden nicht beruflich ausgeübt. Außerdem haben sie ein Ziel: Sie sollen Sach- oder Personalentscheidungen in der Kommunal-, der Landes-, der Bundes- oder der europäischen Politik beeinflussen (vgl. u.a. Van Deth 2005). Die folgenden Abschnitte beschreiben kurz zentrale Beteiligungsformen, die heute zur breiten Palette von „Bürgerbeteiligung“ gezählt werden und erläutern ihre Nutzung.

Abb. 1: Die Vielfalt bürgerschaftlicher Beteiligungsmöglichkeiten

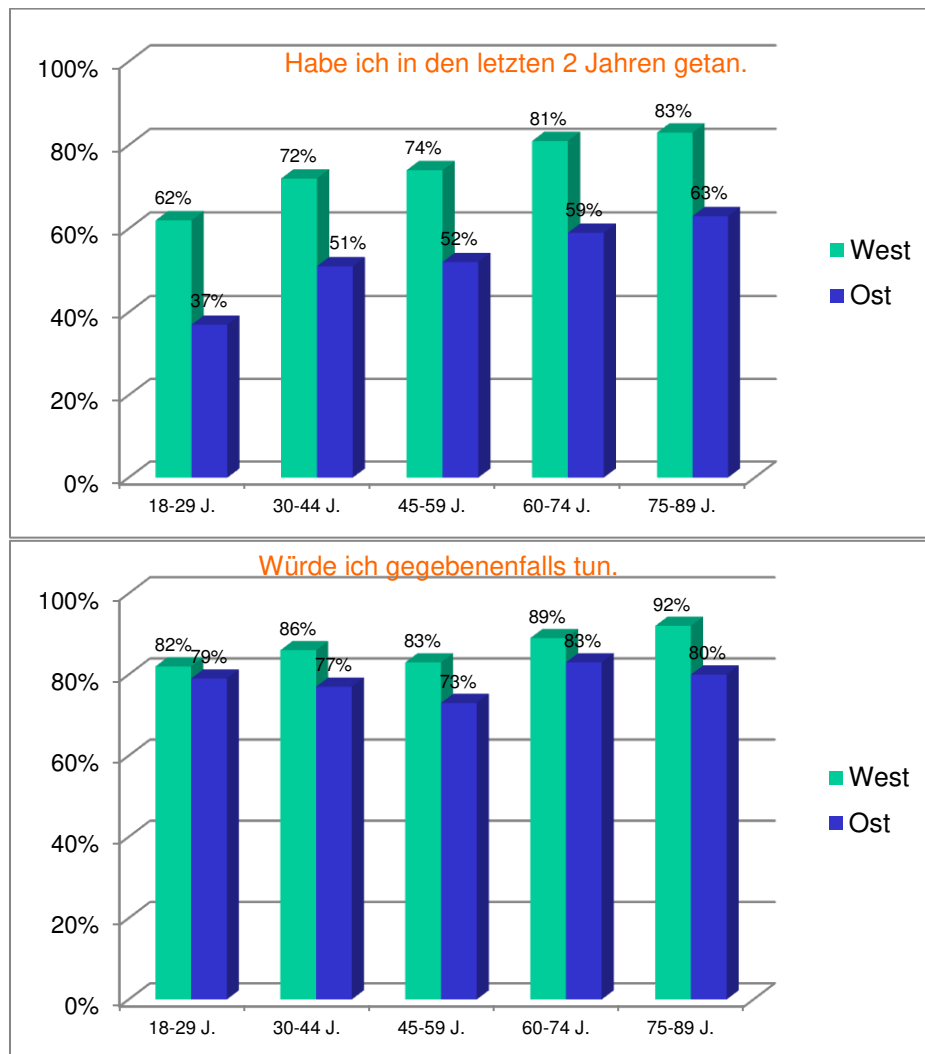


Konventionelle Beteiligung: Wahlen und Parteimitarbeit

Lange Zeit verstand man unter politischer Beteiligung ausschließlich die Beteiligung an Wahlen. Eng verbunden damit war die Mitgliedschaft in einer Partei oder deren Unterstützung, z.B. durch Spenden. Diese Formen der Beteiligung werden als „konventionelle Partizipation“ bezeichnet (vgl. Barnes/Kaase u.a. 1979). Sie sind verfasst, legal und haben einen hohen Legitimitätsstatus.

Wahlen sind das zentrale Kennzeichen von Demokratien. Durch sie wird in repräsentativen Demokratien die „Herrschaft des Volkes“ an deren Vertreter, die gewählten Repräsentanten des Volkes, übertragen. Wahlen sind gleichzeitig ein Mechanismus, um die gewählten Vertreter zu kontrollieren und ihre Rückbindung an die Interessen der Wähler einzufordern. Wahlen haben gegenüber anderen Beteiligungsformen drei wesentliche Pluspunkte. Erstens ist der Ausgang von Wahlen für die politischen Entscheidungsträger bindend. Das heißt, die Beteiligung an Wahlen ist sehr wirkungsstark. Zweitens sind Wahlen transparent. Das Ergebnis der Beteiligung wird durch einen eindeutigen, institutionalisierten Mechanismus bestimmt (Wahlsystem). Das Zustandekommen des Ergebnisses ist damit für alle Beteiligten nachvollziehbar. Drittens ist die gleichwertige Berücksichtigung der einzelnen Interessen gesichert, da jede Stimme gleich zählt (one person, one vote).

Abb. 2: Wählen als Form politischer Beteiligung aus Sicht der Bürger (in % aller Befragten)



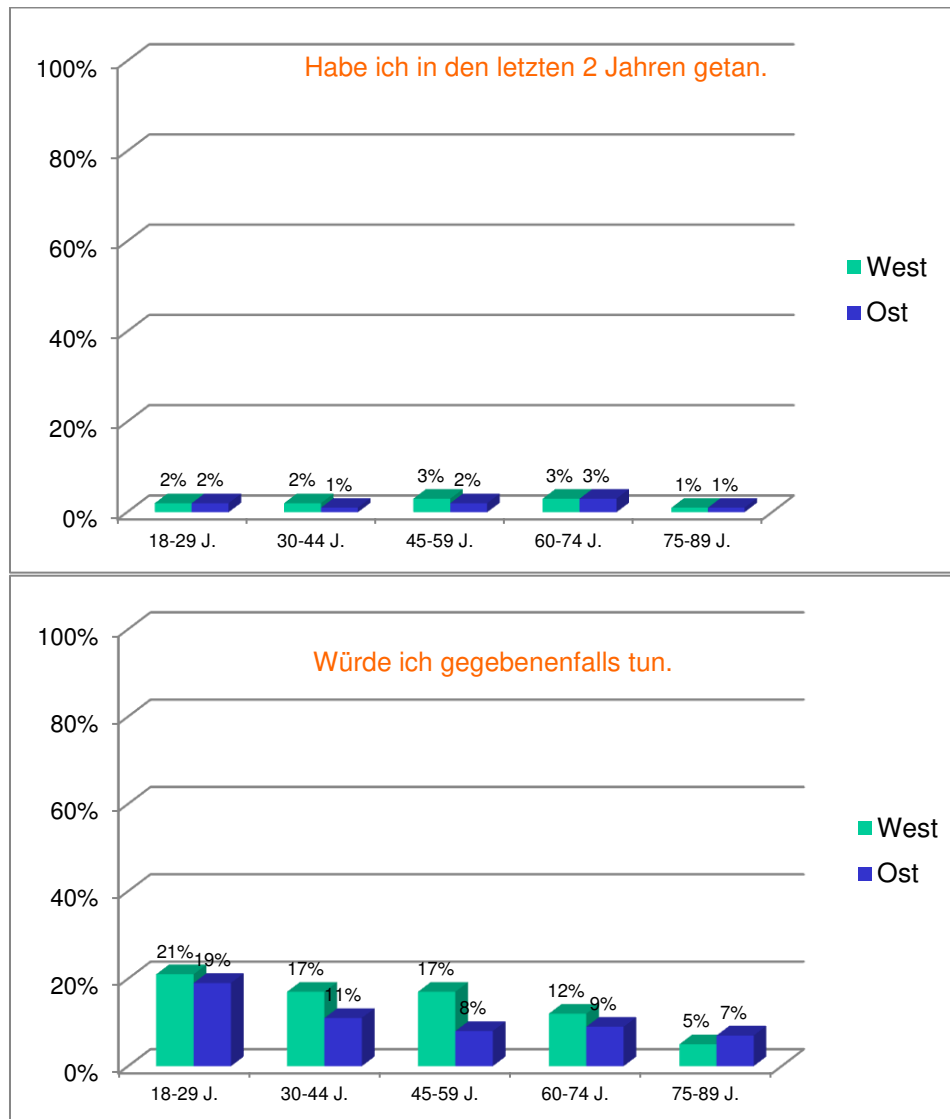
Quelle: "Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften" (ALLBUS 2008); eigene Berechnungen.

Fragewortlaut: „Wenn Sie politisch in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, Einfluss nehmen, Ihren Standpunkt zur Geltung bringen wollten: Welche der Möglichkeiten auf diesen Karten würden Sie dann nutzen, was davon käme für Sie in Frage ... (Wählen)? ... Und woran haben Sie sich auch in den letzten beiden Jahren, d.h. irgendwann im Zeitraum seit Anfang 2006 bis heute, beteiligt?“ In der Graphik sind die Anteile derjenigen dargestellt, die zur Wahl gehen würden bzw. die in den letzten 2 Jahren an einer Wahl teilgenommen haben.

Wählen ist die am häufigsten genutzte Form politischer Beteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. In der bundesweit durchgeführten repräsentativen ALLBUS-Studie von 2008 gab der Großteil der Bürger an, in den beiden letzten Jahren an einer Wahl teilgenommen zu haben (vgl. Abb. 2 oder <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/wahlen-in-deutschland/55587/wahlbeteiligung>).

Auf die Frage, ob Wählen ein Weg wären, um den eigenen Interessen Ausdruck zu verleihen, bejahen dies sogar vier Fünftel aller Befragten. In Ostdeutschland sind die Werte etwas geringer als in Westdeutschland. Außerdem gibt es Unterschiede zwischen den Altersgruppen: In jüngeren Altersgruppen ist die Wahlbeteiligung geringer als in älteren (vgl. u.a. <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/wahlen-in-deutschland/55594/nach-altersgruppen>). Dies hängt mit abnehmenden Beteiligungsquoten zwischen den Generationen zusammen. Dahinter verbergen sich aber auch Lebenszykluseffekte. Das heißt, die jüngeren Befragten werden mit zunehmendem Alter häufiger wählen gehen, als sie dies kurz nach Erreichen des Wahlalters tun.

Abb. 3: Mitarbeit in politischen Parteien (in % aller Befragte)



Quelle: "Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften" (ALLBUS 2008); eigene Berechnungen.
 Fragewortlaut: „Wenn Sie politisch in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, Einfluss nehmen, Ihren Standpunkt zur Geltung bringen wollten: Welche der Möglichkeiten auf diesen Karten würden Sie dann nutzen, was davon käme für Sie in Frage ... (Mitarbeit in einer politischen Partei)? ... Und haben Sie in den letzten beiden Jahren aktiv in einer Partei mitgearbeitet?“ In der Graphik sind die Anteile derjenigen dargestellt, die aktiv in einer Partei mitarbeiten würden bzw. in den letzten 2 Jahren aktiv in einer Partei mitgearbeitet haben.

Um ein Vielfaches geringer ist die Beteiligung in politischen Parteien (vgl. Abb. 3). Während die Zahl der Parteimitglieder in der Bundesrepublik auf niedrigem Niveau von 1949 bis Anfang der 1980er Jahre zunahm, ist seither ein deutlicher Rückgang der Mitgliederzahlen zu verzeichnen. Er betrifft vor

allen die SPD und die CDU (vgl. u.a. <http://www.bpb.de/themen/1YML48,0,Mitgliederentwicklung.html>). Prozentual gesehen war aber immer nur eine geringe Zahl von Bundesbürgern Mitglied einer Partei. Insofern sind die Entwicklungen seit Anfang der 1980er Jahre nicht als dramatisch zu bewerten.

Der Anteil der Parteimitglieder liegt mittlerweile etwa bei zwei bis drei Prozent der Bundesbürger (vgl. Abb. 3). Fragt man die Bundesbürger aber danach, ob eine Parteimitgliedschaft in Frage käme, um bei einem wichtigen Thema Einfluss ausüben zu können, bejahen dies etwa 20 Prozent der Befragten zwischen 18 und 29 Jahren. Die Anteile sind in den älteren Kohorten etwas geringer. Dennoch werden Parteien durchaus als Wege politischer Beteiligung in Betracht gezogen, auch von jüngeren Menschen.

Direkte Demokratie: Bürger- und Volksentscheide

Mit der Wiedervereinigung und dem Zusammenbruch des Eisernen Vorhangs intensivierte sich die Diskussion über neue Formen politischer Beteiligung. Im Fokus der Öffentlichkeit standen im Zusammenhang mit der Diskussion über „Politikverdrossenheit“ nun vor allem Möglichkeiten der direkten Mitentscheidung (Bürger- und/oder Volksentscheide).

„Direkte Demokratie“ bedeutet, dass die Bürger über Sachfragen unmittelbar, d.h. selbst entscheiden können (vgl. u.a. Schiller/Mittendorf 2002; Kost 2005). Dabei wird zwischen Bürger- und Volksentscheiden unterschieden. Bürgerentscheide sind Sachentscheidungen auf kommunaler Ebene. Volksentscheide finden auf Länderebene statt. Beide Entscheide können entweder in Form von Bürger- oder Volksbegehren durch die Sammlung einer bestimmten Zahl von Unterschriften von den Bürgern initiiert werden. Oder aber eine bestimmte Anzahl von Rats- bzw. Landtagsmitgliedern regt die direkte Sachentscheidung durch die Bürger an. Die Regelungen unterscheiden sich von Bundesland zu Bundesland. Sie sind in den Landesverfassungen bzw. in den jeweiligen Gemeindeordnungen geregelt (vgl. www.wahlrecht.de). Auf Bundesebene gibt es laut Grundgesetz nur die Möglichkeit, über die Neuregelung von Ländergrenzen direkt abzustimmen (vgl. Art. 29 GG).

In den letzten Jahren hat die Diskussion über die Stärkung direktdemokratischer Beteiligungsverfahren stark zugenommen. Dabei wird mehr direkte Demokratie sowohl mit positiven als auch mit negativen Argumenten belegt (vgl. u.a. auch Schmidt 2010: 350ff.). Mehr direkte Demokratie stärke die Demokratie insgesamt, weil ...

- sie den Beteiligungsvorstellungen der Bürger in modernen Demokratien näher komme und es über das Wählen hinaus mehr Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten gäbe,
- die Abgeordneten sich bereits im Vorfeld ihrer Entscheidungen stärker am Willen der Wähler orientierten (Damokles-Schwert-Funktion),
- die Kommunikation zwischen Wählern und Gewählten intensiviert würde,
- Entscheidungen transparenter würden,
- das Interesse der Bürger an der Politik durch mehr Verantwortungsübernahme wachsen würde.

Gegen mehr direkte Demokratie wird angeführt, sie

- verhindere Innovationen und sei in ihrem Ergebnis eher status quo-orientiert, d.h. konservativ,
- berge die Gefahr einer Tyrannei der Mehrheit in sich und sei anfällig für Populismus,
- sei häufig ein Mechanismus, der Konflikt eher verstärkt als Vertrauen aufbaut,
- würde von ressourcenstarken Bevölkerungsgruppen (Gruppen, die sich gut artikulieren können, die ein hohes Bildungsniveau oder ein entsprechendes Einkommen haben) überproportional stark genutzt und führe so zu einer ungleichen Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen,

- könne dazu beitragen, dass sich die gewählten Interessenvertreter in schwierigen Situationen „aus der Verantwortung stehlen“,
- lasse keine Verhandlungslösungen zu, wie sie in komplexen demokratischen Entscheidungsprozessen häufig nötig sind.

Wie häufig direktdemokratische Entscheidungen heutzutage genutzt werden, ist schwer zu erfassen. Die Angaben dazu werden bundesweit von keiner offiziellen Stelle gesammelt. Viele Studien zur direkten Demokratie in der Bundesrepublik Deutschland basieren deshalb auf Daten der „Forschungsstelle Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie an der Philipps-Universität Marburg“ sowie der „Forschungsstelle Bürgerbeteiligung an der Bergischen Universität Wuppertal“ (vgl. <http://www.forschungsstelle-direkte-demokratie.de/>). Dies gilt beispielsweise auch für den Bürgerbegehrensbericht von 2012. Demnach haben zwischen 1956 und 2011 insgesamt 5.929 Bürgerbegehren stattgefunden, von denen 2.806 in einen Bürgerentscheid mündeten (vgl. S. 7). Mehr als die Hälfte dieser Verfahren fand im Zeitraum zwischen 2002 und 2011 statt. Mittlerweile werden pro Jahr etwas mehr als 300 Verfahren eingeleitet. Angesichts einer Zahl von insgesamt etwas über 11.000 Kommunen in den 16 Bundesländern heißt das, dass jährlich etwa nur in 0,03 Prozent aller Städte und Gemeinden ein Bürgerbegehren eingeleitet wird. Die Zahl der daraus resultierenden Bürgerentscheide ist noch geringer. Allerdings bestehen dabei deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern (vgl. Mittendorf 2008).

Mitgestaltende (kooperative) Bürgerbeteiligung: Planungszellen, Bürgerforen etc.

Wesentlich stärker an Dialog und Mitgestaltung orientiert sind Beteiligungsformen, die sich in den letzten Jahren nahezu „im Verborgenen“ entwickelt haben. Sie finden im Vorfeld der eigentlichen politischen Entscheidungen statt und geben den Bürgern die Möglichkeit, in unterschiedlichem Ausmaß ihre Interessen in administrative Planungs- und Vorbereitungsprozesse einzubringen. Die Verfahren sind darauf ausgerichtet, die Beteiligungslandschaft qualitativ und quantitativ zu erweitern, das Vertrauen der Akteure ineinander zu stärken und gleichzeitig zu einer effizienteren und effektiveren Leistungsbereitstellung beizutragen. Diese an Dialog und Mitgestaltung orientierten, Beteiligungsformate werden in der lokalen Politik bereits häufig genutzt (vgl. z.B. Holtkamp u.a. 2006).

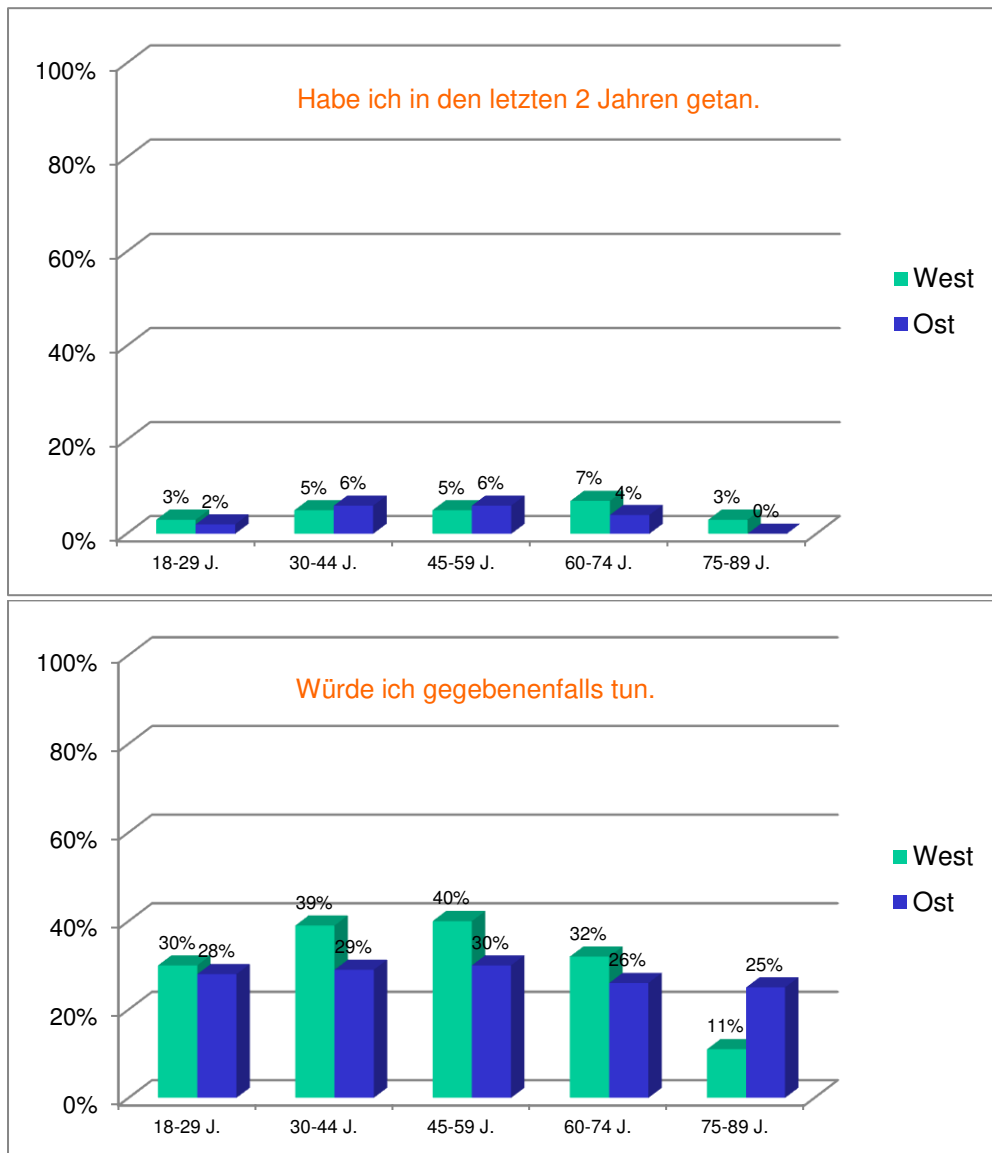
Die Palette dieser Beteiligungsformen ist breit. Ihre Zielsetzungen reichen von Informationsaustausch über die Sammlung und Generierung von Ideen bis hin zur Ausarbeitung von Entscheidungsgrundlagen. Zu ihnen gehören unter anderem Zukunftswerkstätten, Stadtteilforen, runde Tische, Planungszellen oder Bürgerhaushalte. Adressaten der Beteiligungsformate sind einzelne Bürger, Bürgerinitiativen, Vereine, Verbände, Verwaltungsfachleute und Vertreter/innen der Gemeinderäte. Die Verfahren sind gesetzlich nicht vorgeschrieben sondern freiwillig. Sie führen im Idealfall zu einem dialogisch erarbeiteten Konsens unter allen Beteiligten. Allerdings werden die Verfahren meist nur sporadisch eingesetzt und es gibt in der Regel keine Verlässlichkeit darüber, wann eine solche Beteiligung stattfindet.

Wie verbreitet diese Verfahren in der politischen Praxis sind, ist unklar. Es gibt keine Meldepflicht für die Organisation und Durchführung entsprechender Beteiligungsmöglichkeiten an überörtliche Sammelstellen und damit keine Übersicht über ihre Anwendungshäufigkeit. Die zunehmende Diskussion über diese Verfahren lässt jedoch den Schluss zu, dass das Wissen über diese Verfahren zunimmt und damit auch ihre Anwendung.

Unkonventionelle Beteiligung: Demonstrationen, Mitarbeit in Bürgerinitiativen, etc.

In den 1970er Jahren gerieten neue Formen politischer Beteiligung in den Blick der Öffentlichkeit: Hausbesetzungen, Proteste, Unterschriftenaktionen oder Boykotte wurden im Zuge der Studentenbewegung populär.¹ Diese Formen von Beteiligung werden heute als „unkonventionelle Partizipation“ bezeichnet: Sie sind nicht verfasst, haben einen mittleren bis geringen Legitimitätsstatus und sind zum Teil illegal.

Abb. 5: Mitarbeit in Bürgerinitiativen (in % aller Befragten)

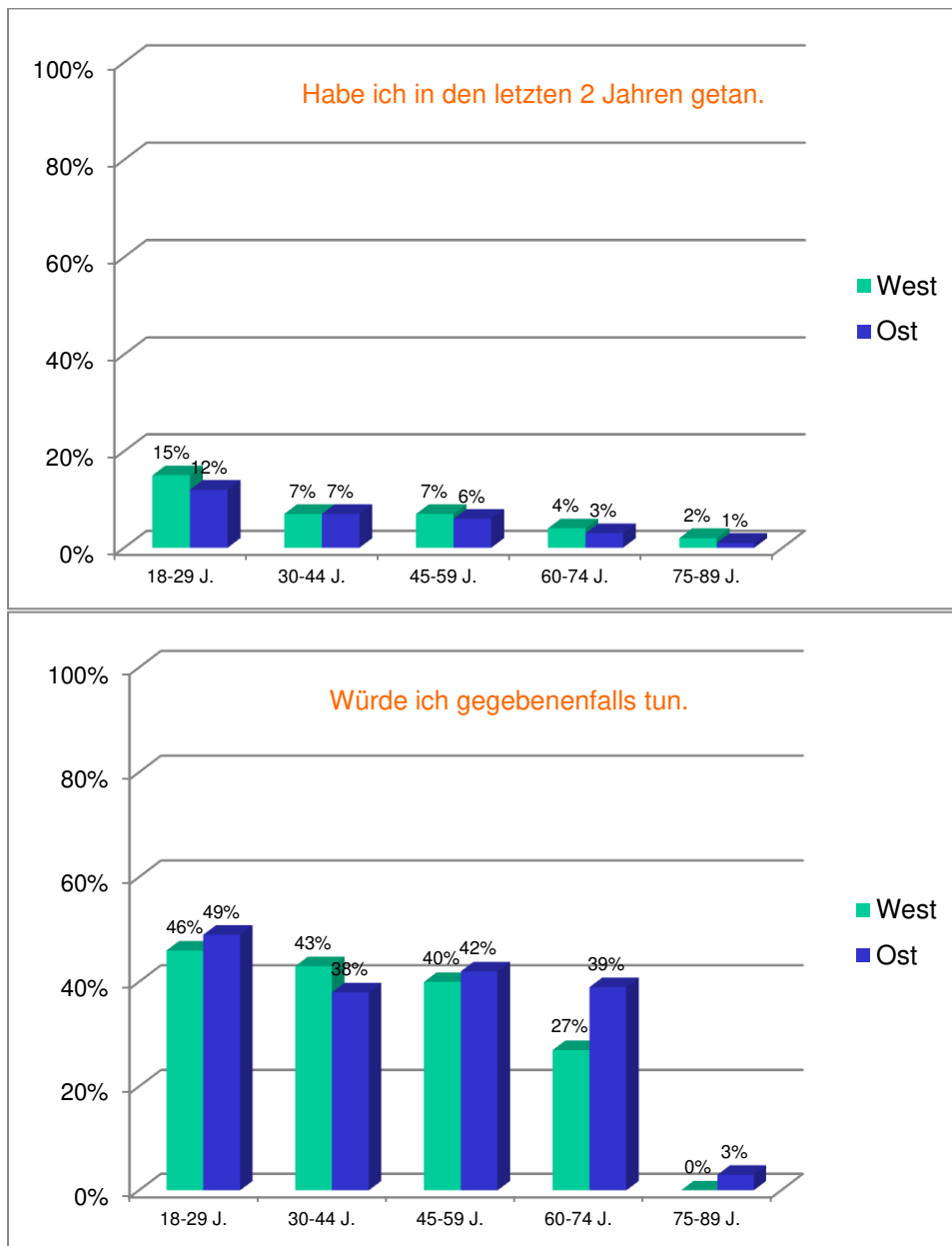


Quelle: "Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften" (ALLBUS 2008); eigene Berechnungen.
 Fragewortlaut: „Wenn Sie politisch in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, Einfluss nehmen, Ihren Standpunkt zur Geltung bringen wollten: Welche der Möglichkeiten auf diesen Karten würden Sie dann nutzen, was davon käme für Sie in Frage (Mitarbeit in Bürgerinitiative)? ... Und haben Sie in den letzten 2 Jahren in einer Bürgerinitiative mitgearbeitet?“ In der Graphik sind die Anteile derjenigen dargestellt, die an einer Bürgerinitiative mitarbeiten würden bzw. in den letzten 2 Jahren mitgearbeitet haben.

¹ Sogar politische Gewalt, wie beispielsweise die Aktionen der RAF, werden seit dieser Zeit zu den Formen politischer Beteiligung gezählt.

Auch zu ihrer Nutzung gibt es keine offiziellen Daten. Aufschlüsse dazu geben lediglich repräsentative Umfragen, bei denen die Bürger gefragt werden, ob sie z.B. schon einmal in einer Bürgerinitiative mitgearbeitet oder an einer Demonstration teilgenommen haben. Die Antworten zeigen: Unkonventionelle politische Beteiligung ist ebenfalls nur ein Minderheitenphänomen (vgl. Abb. 5 und Abb. 6). Sie wird von vielen aber für nützlich angesehen, wenn man in einer wichtigen Sache seinen Standpunkt zur Geltung bringen möchte. Im Durchschnitt halten 30 bis 40 Prozent der Befragten entsprechende Aktivitäten für sich für möglich.

Abb. 6: Teilnahme an genehmigten Demonstrationen (in % aller Befragten)



Quelle: "Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften" (ALLBUS 2008); eigene Berechnungen.
 Fragewortlaut: „Wenn Sie politisch in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, Einfluss nehmen, Ihren Standpunkt zur Geltung bringen wollten: Welche der Möglichkeiten auf diesen Karten würden Sie dann nutzen, was davon käme für Sie in Frage ... (Teilnahme an genehmigter Demonstration)? ... Und haben Sie in den letzten 2 Jahren in einer Bürgerinitiative mitgearbeitet?“ In der Graphik sind die Anteile derjenigen dargestellt, die an einer Bürgerinitiative mitarbeiten würden bzw. in den letzten 2 Jahren mitgearbeitet haben.

Ehrenamtliches Engagement bzw. soziale Partizipation

In Demokratien ist neben dem politischen Engagement auch das soziale ehrenamtliche Engagement der Bürgerinnen und Bürger von Bedeutung. Es steht für die Stärke der Zivilgesellschaft, die unterhalb oder neben der politischen Ebene den Zusammenhalt der Gesellschaft stärkt und zur Integration der Gesellschaft beiträgt. Ehrenamtliches Engagement tritt in unterschiedlichen Formen auf, z.B. in Vereinen, Kirchen oder anderen sozialen Gemeinschaften wie Eltern-Kind-Gruppen oder Selbsthilfegruppen. Dabei geht es immer um freiwillige, unentgeltliche Aktivitäten, die einen sozialen Bezug haben und über das eigene Lebensumfeld hinausgehen.

Sie tragen dazu bei, die Gesellschaft aktiv zu gestalten. Ihr Ziel ist es nicht, auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Trotzdem ist die Grenze zwischen politischer und sozialer Beteiligung häufig unscharf, da soziale Beteiligung schnell auch in politische Beteiligung übergehen kann.

Auch hier kann man nur über Umfragen erfassen, wie stark Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich aktiv sind. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermittelt seit 1999 in repräsentativen Studien, wie viele Menschen sich in Deutschland in ihrem sozialen Umfeld engagieren. 2009 gab in der dritten bundesweiten Umfrage zum freiwilligen Engagement („Freiwilligensurvey“) etwa ein Drittel der Befragten über 14-jährigen an, freiwillig oder ehrenamtlich aktiv zu sein (<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen.did=165004.html>). Daran hat sich in den letzten zehn Jahren kaum etwas geändert.

Literatur:

Barnes, Samuel H./Kaase, Max u.a. 1979: Political Action: Mass Participation in Five Western Democracies. Beverly Hills u.a.: Sage Publications.

Bürgerbegehrensbericht 2012, hgg. von Mehr Demokratie e.V. in Kooperation mit der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung der Bergischen Universität Wuppertal und der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie an der Philipps-Universität Marburg (<http://www.planungszelle.uni-wuppertal.de/uploads/BBB%202012%20Finale%20Fassung.pdf>, zugegriffen am 26.1.2013)

Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009: Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement, vorgelegt vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, zugegriffen am 26.1.2013)

Holtkamp, Lars/Bogumil, Jörg/Kißler, Leo, 2006: Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement, Frankfurt: Campus.

Kost, Andreas 2005 (Hrsg.): Direkte Demokratie in den deutschen Bundesländern. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.

Mittendorf, Volker 2008: Auswirkungen von Quoren und Themenrestriktionen bei kommunalen Bürgerbegehren im Ländervergleich, in: Angelika Vetter (Hrsg.): Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 73-101.

Schiller, Theo/Mittendorf, Volker (Hrsg.) 2002: Direkte Demokratie – Forschungsgegenstand und Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schmidt, Manfred G. 2010: Demokratietheorie. Eine Einführung. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

4. Was erwarten wir von Bürgerbeteiligung?

Die Erwartungen an Bürgerbeteiligung sind vielfältig. Vor dem Hintergrund eines partizipatorischen Demokratieideals wird argumentiert, viel Beteiligung sei für sich genommen bereits eine Qualität und stehe für eine „bessere“ Demokratie (vgl. u.a. Barber 1994).

Unabhängig von dieser normativen Sichtweise gibt es zwei Typen von erwarteten Wirkungen, die mit mehr Bürgerbeteiligung verbunden sind: erstens langfristige Wirkungserwartungen, die über die einzelnen Verfahren hinausgehen, und zweitens Erwartungen im Hinblick auf das konkrete Ergebnis eines bestimmten Beteiligungsprozesses.

Die langfristigen Wirkungserwartungen sind anspruchsvoll. Sie beziehen sich häufig auf Aspekte, die weit über die eigentliche Entscheidungsfindung hinausgehen. Zu diesen Erwartungen gehören:

- Beteiligung stärkt die Identifikation mit der jeweiligen Gemeinschaft und entwickelt beim Einzelnen Verständnis für gemeinsame Probleme in Gesellschaft und Politik.
- Beteiligung erhöht die Qualität von Entscheidungsprozessen durch die Aktivierung und Einbeziehung zusätzlichen Wissens.
- Beteiligung bedeutet für die Mitarbeiter/innen in den Verwaltungen mehr und intensivere Informationen über die Interessen der Bürgerschaft. Dies erleichtert die Planung und Umsetzung von Vorhaben, was letztlich zu Zeitersparnissen führt bei gleichzeitig höherer Zufriedenheit der beteiligten Bürger/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen mit den jeweiligen Planungsprozessen und -ergebnissen.
- Beteiligung bedeutet für die politischen Entscheidungsträger mehr und intensivere Informationen über die Interessen in der Bevölkerung. Damit haben sie eine bessere Entscheidungsgrundlage, können ihre Entscheidungen besser mit den Interessen der Bürgerschaft in Übereinstimmung bringen. Dies führt längerfristig zu einer höheren Anerkennung, Wertschätzung und Legitimität der gewählten Repräsentanten.
- Beteiligung erhöht folglich auch die Akzeptanz gemeinsamer Entscheidungen und gleichzeitig das Vertrauen in die Prozesse.

Ob mehr Bürgerbeteiligung tatsächlich entsprechende Wirkungen hat, ist bislang nicht eindeutig geklärt. Es liegen kaum belastbare Studien zu den längerfristigen Folgen von Bürgerbeteiligung vor, da die Datenlage schlecht und eine Verallgemeinerung der Schlussfolgerungen damit nicht möglich ist. Außerdem dürften die Wirkungen unterschiedlich sein – je nach den Ausgangsbedingungen, den angewandten Verfahren, den Einstellungen der Akteure zu den Verfahren und der Komplexität der zu lösenden Probleme.

Einfacher zu definieren sind die konkreten Ziele, die mit dem Einsatz bestimmter Beteiligungsverfahren erreicht werden sollen. Dazu gehören mit unterschiedlichen Graden von Mitwirkung und der Anwendung unterschiedlicher Verfahren die Folgenden (vgl. Tab. 1):

Tab. 1: Ziele von Bürgerbeteiligung und dafür geeignete Verfahren nach dem Grad der Mitwirkung

Grad der Mitwirkung	Ziele der Bürgerbeteiligung	Mögliche Verfahren zur Zielerreichung (vgl. auch Abschnitt 6: Instrumentenkoffer)
Gering	Information der Bürger	Flyer Amtsblatt Lokale Medien Verfolgen von Gemeinderatssitzungen
Mittel	Anhörung der Bürger und gemeinsamer Austausch von Grundlageninformationen, konkretem Wissen, Absichten, Erfahrungen, Sichtweisen und Interessen	Bürgerversammlung Ausschussbeteiligung von Bürgern Jugendgemeinderäte Bürgerbefragung / -panel Runde Tische / Foren Zukunftswerkstätten Planungszellen / Bürgerräte
Mittel bis Hoch	Beteiligung an der Mitgestaltung und Entscheidungsvorbereitung	Planungszellen Zukunftswerkstätten Runde Tische
Mittel bis Hoch	Konfliktbearbeitung / -lösung	Mediation Schlichtung Runde Tische
Hoch	Wahl von Repräsentanten oder unmittelbare Entscheidung über Sachfragen	Wahlen Bürgerentscheide Volksentscheide
Hoch	Von Verwaltung und Politik unabhängige Aktivitäten der Bürger zur Lösung konkreter Probleme und Fragen vor Ort	Bürgerschaftliches Engagement Selbsthilfegruppen

Quelle: vgl. ähnlich Städtetag Baden-Württemberg 2012: Hinweise und Empfehlungen für Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik, S. 62-65.

5. Kritische Erfolgsfaktoren einer stärker auf Kooperation zielenden Bürgerbeteiligung

Politische Beteiligung ist für eine Demokratie unverzichtbar. Dennoch führt mehr Bürgerbeteiligung nicht per se zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Unabhängig von rechtlichen Vorschriften spielen kooperative Beteiligungsformen – v.a. in der lokalen Politik – momentan eine wichtige Rolle. Deshalb werden im Folgenden kurz einige wesentliche Punkte genannt, die in diesem Zusammenhang bedacht werden sollten.

Bürgerbeteiligung braucht Unterstützung von vielen Seiten

Mehr Bürgerbeteiligung bedeutet, dass Entscheidungskompetenzen verschoben werden. Dabei kommt es zwangsläufig zu Widerständen von Seiten der Politik, der Verwaltung, möglicherweise auch von Seiten der Bürger oder von Investoren. Um diese Widerstände zu überwinden, müssen die Bürger, die Verwaltung, die Politik und gegebenenfalls Investoren vom Nutzen der Bürgerbeteiligung überzeugt sein.

Die Verwaltung: Sie kann durch Bürgerbeteiligung Planungssicherheit und Bürgerzufriedenheit gewinnen. Allerdings bedeutet dies auch mehr Einsatz für sie. Deshalb müssen vor allem die Bürgermeister/innen Bürgerbeteiligung unterstützen. Sie müssen die Wichtigkeit des Themas innerhalb der Verwaltung glaubwürdig vertreten und für die Unterstützung ihrer Mitarbeiter/innen sorgen.

Die Politik: Sie muss Bürgerbeteiligung als Informationsgewinn verstehen im Hinblick auf die Entscheidungen, die sie zu treffen hat. Mehr Bürgerbeteiligung kann die Legitimation und die Akzeptanz ihres Handelns stärken und dadurch die Verbindung zwischen Bürgern und Politik festigen. Mehr Bürgerbeteiligung heißt nicht zwangsläufig, dass Entscheidungskompetenzen von den Räten weg verlagert werden. Vielmehr werden Entscheidungen durch mehr Bürgerbeteiligung in ihrem Bezug zur Bürgerschaft deutlicher.

Die Bürger: Durch mehr Bürgerbeteiligung erkennen die Bürger, dass sie ernst genommen werden und ihre Interessen in die Planungs- und Entscheidungsprozesse einfließen. Allerdings müssen sie sich auch aus der Beobachterrolle herausbegeben und sich aktiver an den Fragen der politischen Gemeinschaft beteiligen. Dies bedeutet gegebenenfalls auch akzeptieren zu müssen, dass die eigene Meinung sich nicht durchsetzt.

Die Investoren: Sie profitieren durch mehr Bürgerbeteiligung potenziell durch eine größere Akzeptanz und Unterstützung ihrer Projekte, was letztlich zu einer effizienteren Realisierung der Projekte beiträgt. Mitunter können Planungen durch die Anregungen aus der Bürgerschaft verbessert werden. Erwartet wird im Gegenzug aber eine frühzeitige Information über neue Planungen und eine entsprechende Offenheit gegenüber den Interessen der Gemeinschaft.

Bürgerbeteiligung braucht Professionalität

Bürgerbeteiligung ist momentan mit vielen Erwartungen verbunden. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass unüberlegt oder inkompetent durchgeführte Beteiligungsprozesse negative Erfahrungen auf vielen Seiten nach sich ziehen, die sich auf weitere Projekte auswirken oder aber das Thema „Bürgerbeteiligung“ insgesamt diskreditieren können. Deshalb sollte im Zusammenhang mit der Frage nach mehr Bürgerbeteiligung Besonnenheit vor operativer Hektik walten und professioneller Beratung eine wichtige Rolle zugeschrieben werden.

Bürgerbeteiligung führt nicht immer zu Konsens

Moderne Demokratien beruhen auf dem Grundgedanken, dass es in einer Gesellschaft eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen gibt. Interessenkonflikte sind deshalb durchaus normal. Aus diesem Grund ist die Erwartung unangemessen, substanzielle Konflikte könnten durch Bürgerbeteiligung „wegdiskutiert“ oder „wegentschieden“ werden. Entsprechend kann Bürgerbeteiligung nie zur Akzeptanz einer inhaltlichen Position bei allen Beteiligten führen. Noch immer ist das Mehrheitsprinzip am Ende eines ausführlichen und transparenten Diskussionsprozesses der Weg, über den Konflikte letztlich gelöst werden müssen, wenn sie nicht aus dem Weg geräumt werden können. Bürgerbeteiligung ist also kein Konsensbeschaffer. Sie kann aber die Breite der jeweiligen Mehrheiten vergrößern. Dennoch muss klar sein, dass es gegebenenfalls auch Entscheidungen gegen die eigene Position gibt, die dann zwar nicht inhaltlich übernommen, aber als Entscheidung akzeptiert werden müssen.

Vorsicht vor mehr Ungleichheit

In der Regel hängt die Beteiligung von Bürgern besonders von deren Ressourcen- und Artikulationsstärke ab. Die entsprechenden Gruppen sind durchsetzungsfähiger in der Vermeidung von Nachteilen bzw. im Erreichen eigener Vorteile. Dieses Phänomen ist schon lange bekannt und darf im Rahmen der Diskussion um mehr Bürgerbeteiligung nicht aus dem Auge verloren werden.

Was ist, wenn die Bürger sich nicht beteiligen?

Häufig wird durch Umfragedaten ein verstärktes Beteiligungsbedürfnis der Bürger belegt (vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_107591.htm). Andere Befunde zeigen aber, dass die Bereitschaft, sich politisch zu beteiligen, gering ist, sobald Beteiligung mit mehr Kosten verbunden ist (z.B. Informationsaufwand, Freizeiteinbußen, u.a.). Dann geben deutlich weniger Befragte an, sich beteiligen zu wollen. Realistische Erwartungen sollten angesichts der geringen Wichtigkeit von Politik in der Bevölkerung nicht von einer großen Zahl aktiver Bürgerinnen und Bürger ausgehen, die sich zukünftig in die Politik einmischen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Verwaltungen aktiv die Beteiligung der Bürger/innen anregen müssen, vor allem bei gesellschaftlichen Gruppen, die sich in der Regel kaum mit politischen Fragen beschäftigen.

Parallele Wertschätzung der repräsentativen Demokratie

Trotz aller Diskussion über „mehr“ Bürgerbeteiligung bleibt die repräsentative Demokratie weiterhin das dominierende Entscheidungsmodell unserer Gesellschaft. Dies ist schon aus Gründen der Arbeitsteilung und Spezialisierung in unserer hochentwickelten Gesellschaft notwendig und wünschenswert. Aus diesem Grund muss mit der Diskussion über mehr Bürgerbeteiligung reflektiert werden, wie die repräsentative Demokratie und mit ihr die politischen Parteien und deren Vertreter wieder positiver in das Sichtfeld der Bürgerinnen und Bürgern gerückt werden können.

6. Instrumente für erfolgreiche Bürgerbeteiligung (Instrumentenkoffer)

Im Folgenden finden Sie verschiedene Internetseiten, auf denen Verfahren kooperierender Bürgerbeteiligung vorgestellt werden.

Vorab verweisen wir jedoch auf einige Grundregeln für Bürgerbeteiligung, die in der Regel ebenso wichtig für den Erfolg eines Beteiligungsverfahrens sind, wie die konkrete Verfahrenswahl selbst. Dabei geht es um folgende Aspekte:

- a. Frühzeitiger Einbezug der Bürgerinnen und Bürger: Die Beteiligungsschere ist ein bekanntes Phänomen. In frühen Planungsphasen eines Projektes, in denen die Einflussmöglichkeit auf die Projektgestaltung groß ist, ist das Interesse der Bevölkerung in der Regel gering. Meist entsteht Protest erst dann, wenn es an die konkrete Umsetzung der Projektplanung geht. Dann aber sind die Gestaltungsmöglichkeiten in der Regel nur noch gering. Bürgerbeteiligung ist dann nur noch eingeschränkt sinnvoll. Deshalb ist eine frühzeitige Information der Bürgerschaft über öffentliche Projekte ein wesentlicher Baustein einer ernst gemeinten Bürgerbeteiligungskultur. Nur dann ist auch die Frage eines „ob“ diskutierbar, unabhängig davon, ob diese Diskussion gewollt ist oder nicht. Und nur dann ist genug Zeit, damit sich in der Öffentlichkeit Interessen entwickeln und artikulieren, die dann in den Prozess aufgenommen werden können.
- b. Faire Auswahl der Beteiligten: Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Beteiligungsverfahren sollten nach fairen Gesichtspunkten ausgewählt worden sein und innerhalb des Diskurses die gleichen Rechte und Pflichten beanspruchen können.
- c. Entwicklung von Kompetenzen: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer müssen die notwendigen Argumente zur Beurteilung von Folgen und Nebenfolgen von Entscheidungsoptionen erkennen können.
- d. Klärung des Entscheidungsspielraums: Ebenso muss zu Beginn eines jeden Beteiligungsprozesses geklärt werden, welches Mandat die Beteiligung hat und wie die Anschlussfähigkeit an den politischen Entscheidungsprozess erfolgt.
- e. Effizienz: Der Ertrag des Beteiligungsprozesses sollte in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Aufwand stehen.

- f. Einigung auf Spielregeln: Um Konflikte minimal zu halten, müssen sich die Teilnehmenden vorab auf Spielregeln des Verfahrens und des Umgangs miteinander einigen.

Details zu einzelnen Verfahren finden Sie über folgende Links zu verschiedenen „Instrumentenkoffern“ für Bürgerbeteiligung. Hier sind nicht nur die Verfahren selbst, sondern auch Anwendungsmöglichkeiten beschrieben. Häufig werden auch Praxisbeispiele vorgestellt, um das Verständnis für die einzelnen Methoden zu erleichtern.

Wichtig ist bei der Entscheidung für ein bestimmtes Instrument oder die Kombination von verschiedenen Instrumenten, dass sie immer im Hinblick auf das zu erreichende Ziel ausgewählt werden. Dabei ist es in der Regel sinnvoll, Rücksprache mit professionellen Moderator/innen oder anderen Bürgerbeteiligungsexperten zu halten.

http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/WS_Dialogformate/Instrumentenkoffer_Buergerbeteiligung_01.pdf

Sehr guter Link zu Modellen und Methoden der Bürgerbeteiligung von A bis Z mit Praxisbeispielen, Projekt der Stiftung Mitarbeit.

<http://www.beteiligungskompass.org>

Ebenfalls sehr guter und umfangreicher Instrumentenkoffer: Modelle, Methoden und Instrumente zur Bürgerbeteiligung, Internetseite wird von der Bertelsmann Stiftung und Stiftung Mitarbeit zur Verfügung gestellt.

<http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/modelle-und-methoden-von-a-bis-z/106120/>

Übersichtliche und informative Seite der Stiftung Mitarbeit.

<http://www.buergerbeteiligung.lpb-bw.de/beispiele.pdf>

Werkzeugkasten der Landeszentrale für Politische Bildung Baden-Württemberg mit Verlinkungen zu Beispielen.

https://www.bw21.de/Bildung21_Aktuell/Managementwissen/Buerger_beteiligen/Seiten/Modelle,-Instrumente-und-Methoden-der-informellen-B%C3%BCrgerbeteiligung.aspx

Werkzeugkasten der Führungsakademie Baden-Württemberg.

http://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/fileadmin/redaktion/PDF/Werkzeugkasten_Dialog_und_Beteiligung.pdf

Umfassende Broschüre zu dialogorientierten Beteiligungsformen des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen.

<http://www.partizipation.at/methoden.html>

Informationswebsite des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Österreich

http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/de/handbuch.shtml

Handbuch der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt speziell für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung mit vielen Beispielsfällen für Partizipationsprozesse.

http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/umwelt_zukunft/zukunft/buerofuerzukunftfragen/weitereinformationen/buergerschaftlichesengage/buergerbeteiligung/buergerbeteiligung.htm

Umfassende Internethomepage des Vorarlberger Büros für Zukunftsfragen mit weiterführendem Link zum Handbuch Bürgerbeteiligung des Zukunftsbüros.

[http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-](http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligungb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligung)

[buergerbeteiligungb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligung](http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligungb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligung)

Handbuch Bürgerbeteiligung von Patrizia Nanz und Miriam Fritsche Miriam (2012), erschienen bei der Bundeszentrale für Politische Bildung (Schriftenreihe) mit der Beschreibung zahlreicher Verfahren zur Bürgerbeteiligung.

7. Literatur und weitere Links zum Thema „Bürgerbeteiligung“

Ackermann, Paul 2004: Bürgerhandbuch. Basisinformationen und 66 Tipps zum Tun. 3. Aufl. Schwalbach/Ts: Wochenschau-Verlag.

Beck, Kurt/ Ziekow Jan (Hrsg.) 2011: Mehr Bürgerbeteiligung wagen: Wege zur Vitalisierung der Demokratie. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bode, Ingo/ Evers, Adalbert/ Klein, Ansgar 2009: Bürgergesellschaft als Projekt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; November 2012: Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung bei der Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor (<http://www.bmvbs.de/cae/servlet/contentblob/81212/publicationFile/65799/handbuch-buergerbeteiligung.pdf>)

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag, (Hrsg.) 2002: Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske und Budrich.

Gabriel, Oscar W./ Westle, Bettina 2012: Wählerverhalten in der Demokratie. Eine Einführung. Baden-Baden: Nomos.

Hart, Thomas/ Pflüger, Frank 2004: Neue Medien und Bürgerorientierung. Aachen: Bertelsmann Stiftung, 22.07.2004.

Heussner, Hermann K./ Jung, Otmar (Hrsg.) 2011: Mehr direkte Demokratie wagen. Volksentscheid und Bürgerentscheid: Geschichte - Praxis - Vorschläge. 3. Aufl. München: Olzog.

Hill, Hermann (Hrsg.) 2010: Bürgerbeteiligung. Analysen und Praxisbeispiele. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

Hoecker, Beate 2006: Politische Partizipation zwischen Konvention und Protest. Eine studienorientierte Einführung. Opladen: Budrich.

Holtkamp, Lars 2003: Bürgerbeteiligung in Städten und Gemeinden. Ein Praxisleitfaden für die Bürgerkommune. Berlin.

Kersting, Norbert (Hrsg.) 2008: Politische Beteiligung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klages, Helmut/ Keppler, Ralph/ Masser, Kai 2009: Bürgerbeteiligung als Weg zur lebendigen Demokratie. Bonn: Stiftung Mitarb. Online verfügbar unter <http://d-nb.info/999230263/04>.

Klein, Ansgar/Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.) 1997: Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen. Bonn.

Koch, Achim/Wasmer, Marina/Schmidt, Peter (Hrsg.) 2001: Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland. Empirische Befunde und theoretische Erklärungen. Opladen.

- Ley, Astrid/ Weitz, Ludwig (Hrsg.) 2009: Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit. 3. Aufl. Bonn: Stiftung Mitarbeit Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, 30.
- Nanz, Patrizia/Fritsche, Miriam 2012: Handbuch Bürgerbeteiligung. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung (<http://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligungb.de/shop/buecher/schriftenreihe/76038/handbuch-buergerbeteiligung>)
- Olk, Thomas (Hrsg.) 2011: Handbuch bürgerschaftliches Engagement. Weinheim: Beltz Juventa.
- Roß, Paul-Stefan 2012: Demokratie weiter denken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune. Baden-Baden: Nomos.
- Rüskamp, Wulf (Hrsg.) 2001: Das Bürgerland-Handbuch. Stuttgart: Sozialministerium Baden-Württemberg.
- Städtetag Baden-Württemberg 2012: Hinweise und Empfehlungen für Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik (<http://www.staetetag-bw.de/index.phtml?mNavID=1198.88&La=1>).
- Steinbrecher, Markus 2009: Politische Partizipation in Deutschland. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Van Deth, Jan W. 2005: Soziale und politische Beteiligung: Alternativen, Ergänzungen oder Zwillinge? Online verfügbar unter http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/Blickpunkt/6/vanDeth.pdf, zuletzt aktualisiert am 21.12.2005, zuletzt geprüft am 02.01.2013.
- Van Deth, Jan W. 2009: Politische Partizipation. In: Viktoria Kaina (Hrsg.): Politische Soziologie. Ein Studienbuch. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 141–161.
- Vetter, Angelika (Hrsg.) 2008: Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- <http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/modelle-und-methoden-von-a-bis-z/106120/>
- <http://www.stadtteilarbeit.de/home-bb.html> (Bürgerbeteiligungsportal mit viel Grundlageninformation)
- <http://www.bmvbs.de/cae/servlet/contentblob/81212/publicationFile/65799/handbuch-buergerbeteiligung.pdf> (Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung bei der Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; November 2012)
- http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/umwelt_zukunft/zukunft/buerofuerzukunftsfraegen/weitereinformationen/buergerschaftlichesengage/buergerbeteiligung/buergerbeteiligung.htm
- <http://www.partizipation.at/methoden.html>
- https://www.bw21.de/Bildung21_Aktuell/Managementwissen/Buerger_beteiligen/Seiten/Modelle,-Instrumente-und-Methoden-der-informellen-B%C3%BCrgerbeteiligung.aspx
- <http://www.kommunale-info.de/> bietet eine kommunalpolitische Infothek der Heinrich-Böll-Stiftung. Es ist in Planung, dass auch Bürger/innen Beiträge auf der Seite (wie eine Art Wiki) verfassen können. Siehe hierzu: <http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Hauptseite>
- <http://www.stadtteilarbeit.de/home-bb.html> ist ein Portal für Bürgerbeteiligung. Es bietet einen breiten Überblick über Bürgerbeteiligung und einige Methoden. Weiterhin verweist die Seite auf weitere Internetlinks für Bürgerbeteiligung.

<http://www.dialog-schafft->

[zukunft.nrw.de/fileadmin/redaktion/PDF/Werkzeugkasten_Dialog_und_Beteiligung.pdf](http://www.dialog-schafft-zukunft.nrw.de/fileadmin/redaktion/PDF/Werkzeugkasten_Dialog_und_Beteiligung.pdf) ist ein Papier des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen. Es informiert in einem ersten Teil allgemein über die Formen der Bürgerbeteiligung und in einem zweiten Teil über Werkzeuge der Bürgerbeteiligung.

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-E2E617F7-47AE5795/bst/hs.xsl/99530.htm> Die Bertelsmannstiftung informiert über Bürgerbeteiligung und legt einen Fokus auf verschiedene Bürgerforen.

<http://www.buerger-beteiligung.org/> Ist eine Internetplattform der Bertelsmannstiftung und informiert über aktuelle Bürgerbeteiligungsverfahren in den Bundesländern. Sie ist eine Plattform für Bürger und Initiativen, sie soll Beispiele zeigen und Informationen zu Beteiligungsformen geben.

<http://www.meine-demokratie.de/> Meine-Demokratie.de ist eine interaktive Beteiligungszentrale. Hier können lokale Beteiligungsprojekte eingetragen und verfolgt werden.

<http://www.mehr-demokratie.de/> ist die Internetseite der größten Nichtregierungsorganisation für direkte Demokratie. Sie informiert über vergangene und aktuelle Bürger-/Volksbegehren und Entscheide, direktdemokratische Reformen und Stärkung der Bürgerbeteiligung

<http://www.deliberative-democracy.net/>

<http://www.participedia.net/>

Anlage 6: Jugendbeteiligung in der Kommune. In Zukunft mit uns!: URL: http://www.ljrbw.de/publikationen/in-zukunft-mit-uns-jugendbeteiligung-in-der-kommune.html?file=files/downloads/Publikationen/IZmU_Handreichung-2_JB-in-der-Kommune_web.pdf [16.08.2017].



JUGENDBETEILIGUNG IN DER KOMMUNE

IN ZUKUNFT MIT UNS!



Impressum:

In Zukunft mit UNS! – Jugendbeteiligung in der Kommune.
Handreichung Nr. 2 aus dem Projekt: In Zukunft mit UNS! –
Qualifizierung Jugendlicher in Beteiligungsprozessen.

Herausgeberin:

Baden-Württemberg Stiftung gGmbH
Kriegsbergstraße 42
70174 Stuttgart

Verantwortlich:

Dr. Andreas Weber
Für die Beiträge sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Koordination:

Meike Augustin

Redaktion:

Nikolaj Midasch, Daniel Mühl

Autoren:

Adalina Agejew, Jannik Bargen, Mathis Dippon,
Rune-Marek Morschhäuser

Fotos:

Nikolaj Midasch und Daniel Mühl (Landesjugendring BW e. V.),
Titelbild: © wavebreakpremium – Fotolia.com

Satz und Layout:

Gabriele Schmidt

Druck:

e.kurz+co. Druck und Medientechnik GmbH

Auflage: 400 Stück

Stuttgart, Mai 2015

© Baden-Württemberg Stiftung

**Im Rahmen des Projekts sind bisher diese Publikationen erschienen:**

- ▶ In Zukunft mit UNS! – Wahl ab 16.
Handreichungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (2014)
- ▶ In Zukunft mit UNS! – Jugendbeteiligung in der Kommune (2015)
- ▶ Selbstbestimmt! – Beteiligung in der Jugendgruppe leben (2015)

Alle Publikationen und die dazugehörigen**Arbeitsmaterialien findet ihr hier:**

- ▶ www.beteiligungslotse.de/inzukunft-mituns
- ▶ www.bwstiftung.de/buergerbeteiligung-zivilgesellschaft
- ▶ www.ljrbw.de/inzukunft-mituns/materialien

Alle Publikationen können außerdem per E-Mail an info@bw-stiftung.de
oder info@ljrbw.de bezogen werden.

Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache

Um die Methodenbeschreibungen so einfach wie möglich lesbar zu machen, haben wir die männliche und die weibliche Form wenn möglich neutralisiert und in allen anderen Fällen abwechselnd benutzt. „Die Gruppensprecherinnen nehmen sich ein Blatt Papier“ heißt also nicht, dass nur die Frauen und Mädchen sich ein Blatt Papier nehmen sollen, sondern alle Gruppensprecherinnen und alle Gruppensprecher.



VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

eine lebendige Demokratie lebt von aktiven Bürgerinnen und Bürgern. Neben den Möglichkeiten zu wählen oder sich selbst wählen zu lassen, gibt es in den Kreisen, Städten und Gemeinden Baden-Württembergs ein breites Angebot an Möglichkeiten, sich persönlich einzubringen und sich für die Zukunft des eigenen Lebensumfeldes einzusetzen. Dies ist insbesondere für Jugendliche wichtig, um über die eigene Zukunft entscheiden zu können. Denn wählen können sie ab 16, sich selbst wählen lassen ab 18 Jahren.

Die Baden-Württemberg Stiftung hat deshalb das Programm **Bürgerbeteiligung und Zivilgesellschaft** für eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Bürgerbeteiligung aufgelegt und ein Qualifizierungsprogramm zur Bürgerbeteiligung entwickelt. Dieses wird vom Landesjugendring als Projektträger durchgeführt. Ein Teilprojekt ist das „Qualifizierungsprojekt für Jugendliche in Beteiligungsprozessen“. Mit diesem unterstützt die Baden-Württemberg Stiftung junge Menschen darin, sich aktiv und selbstbewusst für ihre Lebensbedingungen und für mehr Demokratie in ihrem Lebensumfeld einzusetzen. Damit dies gelingt und die Jugendlichen gehört werden, braucht es in den Kommunen gut organisierte und nachhaltige Strukturen der Beteiligung.

In dieser Handreichung zeigen wir sinnvolle Möglichkeiten und Wege auf, wie Jugendbeteiligung in der Kommune altersentsprechend und sachgerecht erreicht werden kann. Es gibt vielfältige Formen der Jugendbeteiligung; je nach Anlass sind für die einzelnen Gemeinden ganz unterschiedliche, individuelle Formen geeignet.

Die Handreichung soll Sie ermutigen, die Beteiligung Jugendlicher in Ihrer Gemeinde dauerhaft und erfolgreich umzusetzen und sich für diese einzusetzen.



Christoph Dahl
Geschäftsführer Baden-Württemberg Stiftung



Dr. Andreas Weber
Abteilungsleiter Bildung Baden-Württemberg Stiftung

INHALT



1. EINLEITUNG	06
2. WOZU JUGENDBETEILIGUNG?	08
2.1 Ideale Aspekte	09
2.1.1 Demokratie braucht Jugendbeteiligung	09
2.1.2 Nachhaltiges, zukunftsorientiertes Handeln	09
2.1.3 Bedürfnisorientiertes Vorgehen	09
2.2 Konkretisierte Aspekte	10
2.2.1 Persönliche Entwicklung der Jugendlichen	10
2.2.2 Identifikation mit der Umgebung	10
2.2.3 Integration und interkulturelle Kompetenzen	10
Methode: Soziometrische Übung (4-Ecken-Spiel)	10
2.2.4 Lebendiges Gemeindeleben	11
2.2.5 Innovative und unkonventionelle Lösungsansätze	11
2.2.6 Effiziente Verwaltungsabläufe	11
2.2.7 Jugendbeteiligung als „weicher Standortfaktor“	11
2.2.8 Vorbereitung auf die künftige Arbeitstätigkeit	11
3. FORMEN DER KINDER- UND JUGENDBETEILIGUNG IN DER KOMMUNE	12
Methode: Erarbeitung in Gruppenarbeit	13
3.1 Wesentliche Unterscheidungen der Typen von Partizipation	14
3.1.1 Parlamentarische Beteiligungsformen	14
3.1.2 Offene Beteiligungsformen	15
3.1.3 Projektbezogene Beteiligungsformen	16
3.2 Ausgewählte Formen der Jugendbeteiligung	18
3.2.1 Jugendgemeinderat	18
3.2.2 Schülerinnen- und Schülerrat	20
3.2.3 8erRat	21
3.2.4 Jugendkonferenz und Jugendforum	22
3.2.5 Jugendhearing	23
Methode: Simulation/Rollenspiel	24
4. WIE KANN JUGENDBETEILIGUNG IN DER KOMMUNE GELINGEN?	26
4.1 Grundsätzliche Erkenntnisse	27
4.2 Zielführende Organisation	28
4.3 Verbindliche und altersgerechte Begleitung	28
4.4 Einbeziehung sozial benachteiligter Jugendlicher	29
Methode: World Café	29
4.5 Checkliste	30
LITERATURVERZEICHNIS	31
KONTAKT	34

1. EINLEITUNG



Demokratie lebt vom Mitmachen – und zwar aller Bevölkerungsgruppen.¹ Eine Gruppe, der das oft eher schwer fällt, ist die Jugend. Umso wichtiger ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Jugendbeteiligung ermöglicht und gefördert wird. Eine besondere Bedeutung bei der Umsetzung von Jugendbeteiligung kommt der Kommune zu. Sie ist den Bürgerinnen und Bürgern von allen politischen Ebenen am nächsten und somit für viele Jugendliche ein Lernort der Demokratie. Gerade hier sollten Jugendbeteiligungsprozesse initiiert werden. Ein möglicher Ansatzpunkt, um Jugendbeteiligung nachhaltig in den Kommunen zu verankern, sind die Auszubildenden der kommunalen Verwaltungen. Über die Auszubildenden können Wissen und Kompetenzen langfristig und nachhaltig in die Verwaltung integriert werden und kann in der jeweiligen Gemeinde ein Prozess der Jugendbeteiligung initiiert bzw. weiterentwickelt werden.

Ein Team von vier Multiplikatoren und Multiplikatorinnen aus dem Projekt „In Zukunft mit UNS“ der Baden-Württemberg Stiftung, durchgeführt vom Landesjugendring Baden-Württemberg, hat daher ein Workshopkonzept für diese Zielgruppe und für weitere interessierte Jugendliche konzipiert. Ziel dieses Workshops ist es, die Jugendlichen für das Thema Jugendbeteiligung zu sensibilisieren, nachhaltiges Interesse zu wecken und ihnen die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung von Beteiligungsformaten – insbesondere Organisations- und Moderationskompetenzen – zu vermitteln. Thematisch im Fokus stehen dabei

- ▶ die **Bedeutung und Vorteile von Jugendbeteiligung** für eine zukunftsfähige Gemeinde, für den persönlichen Lebensweg der Auszubildenden sowie aus demokratietheoretischer Perspektive,
- ▶ verschiedene **Formen der Jugendbeteiligung**, deren zentrale Unterscheidungsmerkmale und ihre Vor- und Nachteile sowie
- ▶ **Faktoren, die zum Gelingen von Jugendbeteiligungsprojekten beitragen** und bei deren Umsetzung beachtet werden sollten.

Durch die Verbindung von Theorie und Praxis soll sichergestellt werden, dass nicht nur fachliches Wissen, sondern auch Handlungskompetenzen vermittelt werden, welche die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu befähigen, Jugendbeteiligungsprojekte durchzuführen. Darüber hinaus sind die einzelnen Module des Workshops anwendungsorientiert und interaktiv gestaltet, so dass ein nachhaltiger Lerneffekt ermöglicht wird.

Das Workshopkonzept wurde im Rahmen einer Pilotveranstaltung am 12. Januar 2015 in Schwäbisch Gmünd erprobt. Aus den Anregungen der Teilnehmenden und den Erfahrungen der Durchführenden wurde das Modul weiter verbessert.

Der Pilotworkshop hat auch gezeigt, dass bei den Auszubildenden Bedarf und Interesse an Informationen zum Thema Jugendbeteiligung besteht. Im Rahmen einer Selbsteinschätzung zu Beginn des Workshops gab ein Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, mit dem Thema Jugendbeteiligung bisher nicht oder nur wenig in Berührung gekommen zu sein. Zu Beginn der Veranstaltung hatten sie die Bedeutung des Themas für ihren beruflichen Werdegang als eher gering eingeschätzt. In dieser Hinsicht besteht großer Handlungsbedarf: Die Verwaltungsangestellten von morgen von der Bedeutung des Themas zu überzeugen, ist ein elementar wichtiger Schritt für die langfristige Stärkung der Jugendbeteiligung in den Kommunen.

¹ Ein Überblicksartikel zum Thema „Bürgerbeteiligung und Demokratie“ von Prof. Dr. Angelika Vetter unter Mitarbeit von Frank Ulmer findet sich im Methodenhandbuch „In Zukunft mit UNS! – Wählen ab 16!“ der Baden-Württemberg Stiftung (siehe Vetter & Ulmer 2014).

2. WOZU JUGENDBETEILIGUNG?



Mehrere gesellschaftliche Trends zeigen, vor welchen Herausforderungen unsere Gesellschaft und insbesondere die Jugend als die verantwortliche Generation von morgen steht. Ganz besonders spielt der demografische Wandel eine entscheidende Rolle, der mit einer älter werdenden Gesellschaft, mit einer anhaltenden Tendenz des Bevölkerungszuzugs in die Ballungsräume und damit dem Abwandern aus ländlichen Gegenden zu gesellschaftsstrukturellen Veränderungen führen wird. Diese Entwicklung macht die Bedeutung einer selbstbewussten und engagierten Jugend deutlich. In Jugendbeteiligungsprozessen der jeweiligen Kommunen soll die Jugend stark gemacht werden, um sich für ihre eigenen Belange einzusetzen. Somit wirkt sich Jugendbeteiligung im Einzelnen nicht nur positiv auf die jeweils Beteiligten aus, sondern auch auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung.

2.1 IDEELE ASPEKTE

2.1.1 DEMOKRATIE BRAUCHT JUGENDBETEILIGUNG

Jugendbeteiligung ist für den Erhalt und die Stabilität unserer Demokratie absolut notwendig, denn Mitreden bedeutet auch Mitentscheiden und damit Mitgestalten des eigenen Lebensumfelds – was den Wesenskern unserer Demokratie ausmacht. Alle Entscheidungen und Handlungen des Staates müssen auf den Willen „des Volkes“ zurückgeführt werden können. Doch „das Volk“ besteht aus vielen unterschiedlichen Gruppen, Interessen und Meinungen. Durch die Einbeziehung der Jugend in Entscheidungsprozesse können tragfähige Entscheidungen getroffen und nachhaltige Entwicklungen angegangen werden.

In Jugendbeteiligungsprozessen lernen Kinder und Jugendliche bereits früh Formen der demokratischen Beteiligung kennen und können so Verantwortungsbewusstsein und politisches Engagement erlernen. Jugendbeteiligung bedeutet auch, dass es für sie zu einer Selbstverständlichkeit wird, sich politisch einzumischen. Somit kann Politikverdrossenheit vorgebeugt und die Distanz zwischen Politik und „der jungen Bevölkerung“ verkürzt werden.

Die sinkenden Geburtenraten und der gleichzeitige Anstieg der Lebenserwartung führen dazu, dass die Lasten von immer mehr Menschen auf den Schultern von immer weniger jungen Menschen getragen werden müssen. Um diese Herausforderung stemmen zu können, bedarf es insbesondere des kreativen Einsatzes der heutigen Jugend. Gemeinsam können Lösungsansätze erarbeitet werden, die der Leistung und den Bedürfnissen aller gerecht werden. Statt destruktiver Kritik werden konstruktive Verbesserungsansätze ausgearbeitet, erprobt und umgesetzt. Dies ist eine Aufgabe, die ohne die Jugend in Zukunft nicht mehr bewältigt werden kann.

zues der heutigen Jugend. Gemeinsam können Lösungsansätze erarbeitet werden, die der Leistung und den Bedürfnissen aller gerecht werden. Statt destruktiver Kritik werden konstruktive Verbesserungsansätze ausgearbeitet, erprobt und umgesetzt. Dies ist eine Aufgabe, die ohne die Jugend in Zukunft nicht mehr bewältigt werden kann.

2.1.2 NACHHALTIGES, ZUKUNFTSORIENTIERTES HANDELN

Die Zukunft unserer Gesellschaft entscheidet sich im Umgang mit unseren Kindern. Kinder, die in einer optimistischen, fördernden und liebevollen Umgebung aufwachsen können, werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch als Erwachsene mit aller Kraft für das Wohlergehen ihrer Freunde, Familien und der Gemeinschaft einsetzen.

Werden Jugendliche am Entstehungsprozess beteiligt, können sie sich mehr mit den Vorhaben identifizieren. Dies kann dazu führen, dass sie sich auch als Erwachsene für den Erhalt und die Fortentwicklung jener Projekte und Entscheidungen stark machen, an welchen sie selbst mitgewirkt hatten. Denn viele Vorhaben und Projekte können nur auf Grund des tatkräftigen und finanzstarken Engagements von Menschen aus der Zivilgesellschaft getragen und realisiert werden. Jugendbeteiligung wirkt sich daher begünstigend auf solche Vorhaben aus.

2.1.3 BEDÜRFNISORIENTIERTES VORGEHEN

Die Bedürfnisse, Meinungen, Ideen und Ansichten der Jugendlichen werden bisher nicht im erforderlichen Ausmaß berücksichtigt. Es werden Entscheidungen **für** die junge Generation getroffen, allerdings selten **mit** derselben. Es wäre wichtig, Entscheidungen mit Jugendlichen vor allem in Bereichen zu treffen, die besonders jugendrelevant sind, da die Zielgruppe selbst am ehesten einschätzen kann, welche Bedürfnisse sie hat und wie diese befriedigt werden können. Das kann ein offensichtliches Jugendthema sein, wie z. B. der Bau eines neuen Skateparks. Genauso wichtig ist es jedoch, Jugendliche auch in Dinge einzubeziehen, in denen deren Betroffenheit erst auf den zweiten Blick ersichtlich wird. Soll z. B. eine Seniorenwohnanlage in die Nähe eines Bolzplatzes gebaut werden, steht die Chance gut, dass einbezogene Jugendliche selbst zu kreativen Ideen für eine Befriedigung der Bedürfnisse beider Zielgruppen kommen können. So kommt es erst gar nicht zu einem „Gegeneinander“ scheinbar konkurrierender und sich scheinbar widersprechender Bedürfnisse.

2.2 KONKRETISIERTE ASPEKTE

2.2.1 PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG DER JUGENDLICHEN

Jugendpartizipation stellt in vielerlei Hinsicht eine Fortbildungsmöglichkeit für Jugendliche dar, sowohl inhaltlicher als auch methodischer Natur. Durch ihr Engagement werden Jugendliche in der Bewusstwerdung ihrer eigenen Interessen und den Interessen anderer sensibilisiert und lernen, diese Interessen selbstbewusst zu präsentieren und sich für deren Umsetzung einzusetzen. Sie können Fähigkeiten zur Konfliktlösung und -bewältigung entwickeln und ausbauen. Sie lernen strukturiert und eigenverantwortlich zu arbeiten und ihre organisatorischen Fähigkeiten zu erweitern. Die Aneignung dieser sogenannten Soft Skills wird den Jugendlichen nicht nur im Umgang untereinander nützlich sein, sondern ihnen auch in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung hilfreich sein. Damit sind Jugendbeteiligungsmöglichkeiten von enormer Relevanz für die politische Bildung von Jugendlichen.

2.2.2 IDENTIFIKATION MIT DER UMGEBUNG

Das politische Interesse und Engagement von Jugendlichen kann durch Jugendbeteiligungsprozesse gestärkt werden, damit sie sich schon früh mit gesellschaftspolitischen Themen in ihrem Umfeld beschäftigen und sich auch als Erwachsene besser bei politischen sowie gesellschaftlichen Themen einbringen können. Engagieren sich Jugendliche, so tragen sie einen Teil zum Gelingen des jeweiligen Vorhabens bei, da sie sich mit der von ihnen mitgestalteten Umgebung identifizieren können. Dies kann ihr Wohlbefinden in der Gemeinde und ihr Selbstwertgefühl steigern. Sie sind stärker in die Gemeinde und die dortigen Abläufe eingebunden – und wer eingebunden ist und seine Selbstwirksamkeit spürt, wird sich auch in Zukunft für das interessieren, was um sie oder ihn herum passiert, und sich weiter einbringen.

2.2.3 INTEGRATION UND INTERKULTURELLE KOMPETENZEN

In Jugendbeteiligungsformaten treffen Kinder und Jugendliche unterschiedlicher Herkunft zusammen. Speziell bei offenen Beteiligungsformen bietet sich für benachteiligte Jugendliche und für Jugendliche mit Migrationshintergrund eine Chance, Anknüpfungspunkte an die Gesellschaft zu finden und sich in diese zu integrieren. Sie werden aktiv in die Entwicklung ihres Umfeldes eingebunden, sehen sich als Teil der gleichen Lebenswirklichkeit wie ihre Altersgenossen und -genossen. Ebenso lernen die Kinder und Jugendlichen, Neuem aufgeschlossen zu begegnen sowie einen achtsamen und respektvollen Umgang miteinander zu pflegen.

METHODE:

SOZIOMETRISCHE ÜBUNG (4-ECKEN-SPIEL)

Die Grundidee der soziometrischen Übung ist es, dass sich die Teilnehmenden zu bestimmten Aussagen der Spielleitung im Raum positionieren und so Eigenschaften, Standpunkte und Einstellungen visualisiert werden. Die soziometrischen Positionierungen können dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen und mit verschiedenen Schwerpunkten bzw. Intentionen angeleitet werden. Eine Möglichkeit ist die Visualisierung durch die Aufteilung der Teilnehmenden auf die vier Ecken des Raumes, welchen jeweils eine Position zugeordnet ist. Die Gründe für die Zuordnung zu diesen Positionen sollten anschließend in den jeweiligen Ecken und/oder im Plenum besprochen werden.

Im Kontext des Themas „Warum Jugendbeteiligung?“ könnte eine mögliche Positionierungsaufgabe beispielsweise lauten:

Jugendliche an den Entscheidungen in einer Gemeinde zu beteiligen ...

- ▶ ... ist mir besonders wichtig.
- ▶ ... ist mir genauso wichtig wie bei allen anderen Altersgruppen auch.
- ▶ ... ist mir (in Anbetracht ihrer fehlenden Lebenserfahrung) nicht ganz so wichtig.
- ▶ ... wäre zwar vielleicht wünschenswert, ist in der Praxis aber zu kompliziert.

2.2.4 LEBENDIGES GEMEINDELEBEN

Der soziale Zusammenhalt basiert auf einem Geben und Nehmen zwischen den Generationen. Dieser Ausgleich wird durch einen generationenübergreifenden Dialog gestärkt, der insbesondere die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen zwischen den Generationen fördert. Kinder, Jugendliche und Senioren erfahren dabei wertvolle Beachtung, sie werden am Gemeinschaftsleben beteiligt und in ihrer Verantwortungsübernahme unterstützt. Gleichwohl erleben Kinder und Jugendliche die Erwachsenen als verlässliche Partner, woraus sich ein gutes Miteinander der Generationen entwickeln kann, geprägt durch Wertschätzung, Verständnis und Respekt.

2.2.5 INNOVATIVE UND UNKONVENTIONELLE LÖSUNGSANSÄTZE

Die unkonventionelle Betrachtungs- und Herangehensweise von Jugendlichen ermöglicht, neue Wege zu finden und bisher nicht beachtete Perspektiven eines Anliegens miteinbeziehen zu können. Durch das Potenzial junger Menschen können langfristig gesellschaftliche und sogar ökonomische Innovationen gefunden werden.

2.2.6 EFFIZIENTE VERWALTUNGSABLÄUFE

Durch die Beteiligung aller von einer Entscheidung Betroffenen können Wünsche und Vorstellungen unterschiedlicher Perspektiven früh in die Planung einfließen. So können Probleme und Fehlplanungen verhindert werden, bevor sie kostspielig behoben werden müssten. Es können ferner Synergieeffekte entstehen, indem ein Austausch zwischen Personen, Gruppen, Institutionen, Organisationen, Verwaltungseinheiten sowie deren Zusammenspiel forciert wird.

2.2.7 JUGENDBETEILIGUNG ALS „WEICHER STANDORTFAKTOR“

Die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt zu rücken bedeutet, in die Lebensqualität gegenwärtiger und künftiger Generationen zu investieren. Partizipation ist ein „weicher Standortfaktor“ im interkommunalen Wettbewerb und damit ein Schlüsselfaktor zur Abmilderung der Folgen des demografischen Wandels. Durch die Mitgestaltung ihres Umfelds erhöht sich für junge Menschen das Interesse an und die Identifikation mit ihrer Gemeinde. Damit können Tendenzen der Abwanderung abgeschwächt und das Fortbestehen von Infrastruktur in den betroffenen Gemeinden gesichert werden.

2.2.8 VORBEREITUNG AUF DIE KÜNFTIGE ARBEITSTÄTIGKEIT

Während die bisherige Ausbildung der Verwaltungsmitarbeitenden mehr an den Richtlinien formaler Prozesse orientiert ist, bieten die Bereiche der Jugendbeteiligung die Möglichkeit, sich situationsbedingt verhalten und freier handeln zu können. Verwaltungsmitarbeitenden, die Berührungspunkte mit Jugendbeteiligungsprozessen erfahren, wird eine stärkere Eigenerfahrung abverlangt. Dies gestaltet die Tätigkeit zwar anspruchsvoller – allerdings ist genau dies auch eine Chance der persönlichen Weiterentwicklung und kann den Betreffenden ein Vorankommen im Berufsleben ermöglichen. Gleichzeitig trägt die gewonnene Freiheit an Selbstverantwortung zum persönlichen Wohlbefinden der Verwaltungsmitarbeitenden und Auszubildenden bei. Ebenso stellt die kontinuierliche Einbeziehung von Jugendlichen in die Verwaltungsarbeit nicht nur ein Mehr an Qualität dar, sondern erleichtert die Verwaltungsabläufe als solche. So werden die jeweiligen Aufgaben und Vorhaben ganzheitlich gesehen. Konflikte zwischen der Verwaltung und der Bürgerschaft können reduziert werden.

3. FORMEN DER KINDER- UND JUGENDBETEILIGUNG IN DER KOMMUNE



Im ersten Kapitel haben wir die Vorteile einer umfassenden Jugendbeteiligung für die Zukunft von Kommunen betont. Die Wünsche und Interessen von Kindern und Jugendlichen verdienen das gleiche Maß an Anerkennung wie die der Erwachsenen; ihre Ansichten und Entscheidungen sind genau so ernst zu nehmen wie die politischer Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger.

Auch wenn Jugendbeteiligung in Baden-Württemberg auf einem guten Weg ist, muss es dazu für die Kommunen der Zukunft heißen, die oftmals immer noch großen Steine auf den Wegen der Kinder- und Jugendbeteiligung zu beseitigen. Die Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass die Jugendlichen das größtmögliche Maß an Freiheit zur Entfaltung und Mitbestimmung erhalten. Denn Politik wird mit den obengenannten Grundsätzen weder über die Köpfe von Jugendlichen hinweg gemacht noch für Jugendliche, sondern das Ziel sollte sein, Politik gemeinsam mit Jugendlichen zu machen.

Grundsätzlich kann man zwischen drei verschiedenen Qualitäten von politischer Partizipation unterscheiden: **Mitreden**, **Mitgestalten** und **Mitbestimmen**.

„**Mitreden**“ beschränkt sich auf eine rein beratende Funktion von jungen Menschen in kommunalpolitischen Entscheidungsprozessen. Dabei dürfen sie etwa in einem Jugendhearing ihre Meinungen und Vorschläge zu bestimmten Themen vor den politischen Institutionen ihrer Gemeinde präsentieren. Über die tatsächliche Umsetzung und Aufnahme dieser Vorschläge entscheiden ausschließlich die politischen Entscheidungsträger. Die Partizipation der Jugendlichen erfolgt einseitig nach Belieben und Kontrolle durch die kommunalpolitischen Spitzen. Den Jugendlichen selbst wird dabei nur wenig Freiraum eingeräumt.

Beim „**Mitgestalten**“ ist das schon etwas anders. Hier wird ihnen die Möglichkeit gegeben, Vorschläge zur Lösung kommunalpolitischer Probleme auszuarbeiten und einzureichen. Beispiele hierfür sind Jugendkonferenzen, projektbezogene Formen wie Zukunftswerkstätten, aber auch deutlich institutionalisiertere Formen wie Jugendparlamente. Für ein bestimmtes Thema werden den Jugendlichen dort begrenzte Freiräume eröffnet, in denen sie sich gestalterisch in die Zukunft ihrer Kommune einbringen dürfen. Die letztendliche Entscheidung zur Umsetzung liegt dabei zwar immer noch bei den Gemeinderäten, doch findet

im Gegensatz zum „Mitreden“ eine deutliche Annäherung zwischen Jugend und erwachsenen Politikern statt. Zwar werden die Abhängigkeiten der einen von der anderen Seite nicht überwunden, jedoch verringert, wodurch die Position der Jugend in der Kommune gestärkt wird.

Schaut man sich die aktuelle Situation der Jugendbeteiligung in Baden-Württemberg an, dann liegen die meisten Beteiligungsformate in den Bereichen „Mitreden“ und „Mitgestalten“. „**Mitbestimmen**“ dürfen die Jugendlichen in den allermeisten Kommunen jedoch noch nicht. Man kann sich dem aber annähern, indem man einer Sprecherin oder einem Sprecher des Jugendgemeinderats ein dauerhaftes Rederecht im Gemeinderat gibt und darauf achtet, dass die „Sitzungskultur“ so ist, dass die Anliegen und Ansichten der Jugendgemeinderäte auch zu den nur mittelbar als „Jugendthemen“ erkennbaren Tagesordnungspunkten wirklich gehört und ernst genommen werden.

METHODE:

ERARBEITUNG IN GRUPPENARBEIT

Die verschiedenen Formen der Jugendbeteiligung bieten sich zur Erarbeitung in Gruppen an. Mit Hilfe der Arbeitsblätter (online verfügbar unter: www.beteiligungsnotse.de/inzukunft-mituns) können die Teilnehmenden die wesentlichen Merkmale sowie Stärken und Schwächen des jeweiligen Formates herausarbeiten. Anschließend werden die Ergebnisse in Form von Kurzpräsentationen im Plenum vorgestellt. Zum Abschluss kann über zentrale Unterscheidungsmerkmale sowie über Vor- und Nachteile aller Formate gemeinsam diskutiert werden.

Diese aktive, selbstständige Erarbeitung der Beteiligungsformate und die Diskussion über deren Stärken und Schwächen fördert deren Verständnis deutlich mehr als es ein Input-Vortrag leisten könnte.

3.1 WESENTLICHE UNTERSCHIEDUNGEN DER TYPEN VON PARTIZIPATION

Es ist deutlich geworden, dass die Partizipation von Jugendlichen in unterschiedlicher Weise und Mitbestimmungsart gestaltet werden kann. Es lassen sich unterschiedliche Formen von Mitbestimmung unterscheiden, die im dritten Teil dieses Kapitels beispielhaft vorgestellt werden sollen. Da diese Formen von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich sein und dennoch den gleichen Namen tragen können, sollen zuerst die grundlegenden Unterscheidungen der Jugendbeteiligungsformen auf kommunaler Ebene beschrieben werden. Es folgt ein Überblick über die Jugendpartizipationsformen, welcher eine grobe Zuordnung ermöglicht. Denn trotz der vielen Unterschiede haben viele Formen auch Gemeinsamkeiten. Im Wesentlichen unterscheiden wir zwischen

- ▶ parlamentarischen und repräsentativen Formen,
- ▶ offenen Beteiligungsformaten sowie
- ▶ projektbezogenen Formen².

3.1.1 PARLAMENTARISCHE BETEILIGUNGSFORMEN

Parlamentarische Formen sind institutionell verankerte Partizipationsmöglichkeiten, denen meistens das Prinzip der Repräsentation zugrunde liegt und die an den Gemeinde-/Landkreisordnungen orientiert sind³. Klassische Vertreter parlamentarischer Formen sind Jugendparlamente. Ihre Konzeption ist in den meisten Fällen an den Institutionen ihrer Kommune orientiert und durch die Gemeindeordnung legitimiert. Wie der Gemeinderat werden auch die parlamentarischen Formen der Jugendbeteiligung durch ein Wahlverfahren für eine bestimmte Legislaturperiode zusammengesetzt. Dazu dürfen sich Jugendliche nach dem Erreichen des festgelegten Wahlalters als Kandidierende aufstellen lassen, gewählt werden und selbst an der Wahl teilnehmen. Durch die Festlegung einer gewissen Anzahl von Sitzen kann nur eine bestimmte Zahl von Kandidierenden in diese Parlamente einziehen. Wer gewählt wird, repräsentiert die Jugendlichen und deren Interessen in der Gemeinde.

Bei der Wahl kann zwischen zwei Wahlformen unterschieden werden. Einerseits gibt es die Urwahl, zu der alle wahlberechtigten Jugendlichen einer Kommune zugelassen sind, andererseits die Schülerwahl, bei der alle wahlberechtigten Schülerinnen und Schüler der kommunalen Schulen zugelassen werden. Nach den Wahlen kommen die Abgeordneten in regelmäßigen Abständen im jeweiligen Parlament zu Sitzungen zusammen. Dort werden Vorschläge und Projekte diskutiert, geplant und ausgearbeitet. Beschlossene Dinge werden an den Gemeinderat herangetragen. Dies kann über eine pädagogische Fachkraft sichergestellt werden, die diese Formen unterstützt und gegebenenfalls zwischen den beiden Institutionen vermitteln kann. Häufig besitzen die Mitglieder der parlamentarischen Formen ein Rederecht vor dem Gemeinderat, um beratend Einfluss zu nehmen und von ihrer Arbeit zu berichten. Außerdem bekommen sie nicht selten ein eigenes finanzielles Budget zur Verfügung gestellt, um Projekte umzusetzen. Parlamentarische Formen der Jugendbeteiligung gehören dann zur Stufe des „Mitbestimmens“.

Die besondere Stärke von parlamentarischen Formen liegt in der demokratischen Erziehung der Abgeordneten zu engagierten und verantwortungsbewussten Bürgerinnen und Bürgern, denen durch ihre Teilnahme ein umfassender Einblick in die kommunalpolitische Arbeit und die kommunale Verwaltung innerhalb der Kommunen gewährt wird. Durch die oben skizzierte Möglichkeit, die Abgeordneten auch im Gemeinderat sprechen zu lassen, besitzen parlamentarische Formen zusätzlich ein hohes Potential für politische Partizipation. Außerdem weisen sie durch die Berücksichtigung der nach § 38 Grundgesetz (GG) geltenden Wahlgrundsätze von unmittelbaren, gleichen und geheimen Wahlen eine besonders hohe Legitimitätsgrundlage auf.

Doch natürlich haben sie nicht nur Stärken sondern auch Schwächen. So kann durch das Prinzip der Repräsentation nicht allen Jugendlichen eine aktive Beteiligung ermöglicht werden. Durch eine beschränkte Anzahl an Sitzen ist der Zugang beschränkt. Des Weiteren kann der Punkt der Selektivität durch den hohen Anspruch bei der Mitarbeit in solchen Formen verstärkt werden. Parlamentarische Arbeit ist oftmals sehr komplex und zeichnet sich durch anspruchsvolle

² Vgl. Hermann 2009

³ Ein Überblicksartikel zu Bürgerbeteiligung und Demokratie von Prof. Dr. Angelika Vetter unter Mitarbeit von Frank Ulmer findet sich im Methodenhandbuch „In Zukunft mit UNS! – Wählen ab 16!“ der Baden-Württemberg Stiftung (siehe Vetter & Ulmer 2014).

Diskussionen aus, die den Abgeordneten auch gewisse Anforderungen abverlangen. Somit zeigen sich besonders ältere und besser gebildete Jugendliche an parlamentarischen Formen interessiert bzw. haben besonders diese Jugendlichen das nötige Selbstvertrauen, sich zur Wahl zu stellen. Fragwürdig ist auch, ob dieses Modell – obwohl von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich – der Lebensplanung junger Menschen gerecht wird. Besonders Jugendparlamente erfordern eine hohe Verbindlichkeit zur Teilnahme innerhalb der Legislaturperiode. Von ihr hängen Erfolg und Scheitern wesentlich ab.

Auch wenn in der Theorie die Möglichkeit zum Mitbestimmen besteht, wird diese den Jugendlichen in der Praxis sehr selten gewährt. Dies kann dazu führen, dass die Entscheidungen des Jugendparlamentes vom Gemeinderat nicht beachtet oder verworfen werden, wodurch Erfolgserlebnisse ausbleiben. Eine gute Zusammenarbeit zwischen den Gremien der Jugendlichen und der Erwachsenen und die gegenseitige Achtung und Anerkennung der verschiedenen Meinungen ist von größter Bedeutung. Ist diese nicht vorhanden, ist eine erfolgreiche Jugendbeteiligung kaum möglich. Was grundsätzlich für alle Beteiligungsformen gilt, dass Jugendliche unter allen Umständen bereits in den Planungsprozess partizipatorischer Formen integriert werden sollten, gilt für parlamentarische Formen umso stärker. Schließlich geht es dabei um die Interessen der Jugendlichen, die später in diesem Gremium mitwirken und entscheiden sollen.

3.1.2 OFFENE BETEILIGUNGSFORMEN

Offene Beteiligungsformen sind im Vergleich zu parlamentarischen Formen nicht oder nur schwach institutionalisiert und stehen grundsätzlich allen Kindern und Jugendlichen offen. Sie zeichnen sich durch eine offene und direkte Beteiligung aller interessierten Jugendlichen aus. Beispiele für offene Formen sind Jugendkonferenzen oder auch Jugendhearings, die einmalige oder regelmäßige Treffen mit dem Anspruch sind, eine möglichst breite Masse an Jugendlichen anzuhören oder ihnen einen gestalterischen Freiraum einzuräumen. Dies bedeutet im Vergleich zu den parlamentarischen Formen eine geringere zeitliche Verbindlichkeit sowie durch den direkten Charakter eine niedrigere Zugangsschwelle. Eine Verpflichtung zur Mitarbeit gibt es nicht. Durch die offene Konzeption dieser Partizipationsformen besitzen sie kaum vorgegebene Eigenschaften.

Theoretisch bieten offene Formen allen Interessierten die Möglichkeit, unmittelbaren Einfluss auf Entscheidungen und Themen zu nehmen und die eigene Meinung zu vertreten. Die Aktivitäten der Jugendlichen beschränken sich bei offenen Formen vor allem auf die Artikulation von Meinungen, Interessen und Wünschen. Mitbestimmung streben diese Formate eher nicht an. Durch eine fehlende Institutionalisierung ist auch die Umsetzung der beschlossenen Ergebnisse nicht verbindlich. Dem kann entgegengewirkt werden, wenn die Ergebnisse der Öffentlichkeit präsentiert werden. Medien und interessierte Bürgerinnen und Bürger werden somit zu Zeuginnen und Zeugen der Beschlüsse und können durch die Einforderung der Umsetzung dieser Ergebnisse durch die Politik die Jugendlichen unterstützen.

Die Stärken offener Beteiligungsformate liegen in der umfassenden Beteiligung aller interessierten Jugendlichen. Damit wird eine breite Meinungsbasis für themenspezifische Projekte gelegt. Das regelmäßige und freiwillige – aber nicht ständige – Zusammenkommen der Jugendlichen bei diesen Veranstaltungen scheint ihrem Lebensstil besser gerecht zu werden, als dies bei parlamentarischen Formen der Fall sein kann. Durch das hohe Maß an Freiwilligkeit und Offenheit kann den vielen Veränderungen der Lebenssituation und der größer werdenden schulischen Verantwortung der Jugendlichen begegnet werden.

Diese Stärke kann allerdings gleichzeitig eine Schwäche sein. Zwar werden alle Jugendlichen mit offenen Formaten angesprochen, diese erfordern auch deutlich weniger zeitlichen und verbindlichen Aufwand, jedoch bieten sie auch nur einen oberflächlichen Eindruck politischer Vorgänge in der Gemeinde. Auf Grund ihrer nur schwachen oder fehlenden Institutionalisierung ist das Potential, Jugendlichen einen Einblick in die politische Arbeit und in die Bedeutung demokratischen Engagements zu geben, deutlich weniger ausgeprägt als dies bei den parlamentarischen Formen der Fall wäre.

Problematisch können sich auch die Ergebnissicherung und damit die Umsetzungsverbindlichkeit für die Politik erweisen. Unter anderem, um diese frühzeitig zu forcieren und die nötigen Absprachen zu treffen, erfordern offene Formate ein trotz ihres freien Charakters nicht zu unterschätzendes Maß an Vor- und Nachbereitung. Auch hier gilt, je eher die Jugendlichen selbst in die Planungen mit einbezogen werden, je mehr engagierte pädagogische Fachkräfte ihnen zur Seite gestellt werden und je breiter die Veranstaltungen für die Öffentlichkeit geöffnet werden, desto erfolgreicher wird ein offenes Beteiligungsformat verlaufen.

Sicherlich besteht durch die Beschränkung der Aktivitäten der Jugendlichen auf die Bereiche „Mitreden“ und unter Umständen auch „Mitgestalten“ immer noch eine ungesicherte Umsetzung durch die Politik. Allerdings kann durch oben genannte Vorschläge und eine Ergebnissicherung durch die Medien Druck ausgeübt werden. In diesem Fall ist die Bewegungskraft offener Formate nicht zu unterschätzen. Oftmals sind sie der Anfang von Jugendbeteiligung in der Kommune und lassen sich einfach durch andere Formate ergänzen. So könnte beispielsweise die Einführung eines Jugendparlamentes durch ein Jugendforum vorbereitet werden.

3.1.3 PROJEKTBEZOGENE BETEILIGUNGSFORMEN

Möchte der Gemeinderat einer Kommune etwas beschließen, das die Lebenswelt junger Menschen konkret betrifft, beispielsweise den Bau eines neuen Jugendraumes, dann eignen sich projektbezogene Beteiligungsformen, um die Jugendlichen einzubeziehen. Diese Formen von Beteiligung beschäftigen sich im Regelfall mit einer konkreten Fragestellung, die sich an einem bestimmten Projekt ausrichtet. Diese müssen nicht für alle Jugendlichen geöffnet sein, sondern können sich gezielt an spezielle Gruppen, wie Vereine oder bestimmte Interessengruppen, richten. Sie eignen sich besonders gut, um andere Beteiligungsformen zu ergänzen und dort eine umfassende Meinung einzuholen, wo dies beispielsweise durch repräsentative Formen nicht gegeben ist.

Ihre konkrete Ausgestaltung kann so vielfältig sein wie die Farben von Vögeln im Regenwald. Es gibt Zukunftswerkstätten, Workshops, Runde Tische oder auch Jugendhearings, die als Mischform von projektbezogenen und offenen Formen angelegt sein können. Wichtig ist, dass projektbezogene Formen im Regelfall nur eine beratende Funktion besitzen und damit den Bereich des „Mitredens“ abdecken.

Die Stärken projektbezogener Beteiligungsformen liegen in der relativ einfachen und spontanen Organisation. Auch deshalb sind sie gut in Ergänzung zu anderen Formaten geeignet. Sie beschäftigen sich mit einer konkreten Fragestellung zu einem bestimmten Problem, lassen sich gut strukturieren und liefern auf jeden Fall Ergebnisse und Einblicke in die Ansichten der Jugendlichen, an denen sich Entscheidungen orientieren können.

Die Schwächen projektbezogener Formen liegen in einer unregelmäßigen, von bestimmten Projekten abhängigen Durchführung. Diese Beteiligungsformen können nicht dem Anspruch umfassender politischer Partizipation gerecht werden. Ebenso wie bei den offenen und parlamentarischen Formen ist die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse in hohem Maße abhängig von den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern und macht die ungleiche Augenhöhe deutlich, auf der sich Erwachsene mit Jugendlichen in der Politik unterhalten.

► Tabelle 1: Stärken und Schwächen verschiedener Formen der Jugendbeteiligung

	Stärken	Schwächen
Parlamentarische Formen Beispiel: Jugendgemeinderat	<ul style="list-style-type: none"> • Gewähren umfassenden Einblick in die kommunal- und verwaltungspolitische Arbeit • Ermöglichen demokratische Bildung der Abgeordneten zu engagierten und verantwortungsbewussten Bürgerinnen und Bürgern • Besitzen hohe Legitimationsgrundlage • Bieten oftmals Möglichkeiten zum „echten“ Mitbestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzip der Repräsentation ermöglicht nur wenigen Jugendlichen eine aktive Beteiligung • Haben einen hohen Anspruch • Beinhalten eine hohe zeitliche Verbindlichkeit • Sind sehr selektiv • Entscheidungen besitzen keine Verbindlichkeit
Offene Formen Beispiel: Jugendforum	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleisten eine umfassende Beteiligung aller interessierten Jugendlichen • Sorgen für eine breite Meinungsbasis • Ermöglichen freiwilliges und flexibles Zusammenkommen • Sind zeitlich gut kalkulierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Liefern nur oberflächlichen Eindruck politischer Vorgänge • Ergebnissicherung und -umsetzung sind oft nicht sichergestellt • Machen ein hohes Maß an Vor- und Nachbereitung nötig
Projektorientierte Formen Beispiel: Jugendhearing	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ einfache und spontane Organisation ist möglich • Sind eine gute Ergänzung zu anderen Formaten • Ermöglichen durch konkrete Frage-/ Problemstellung strukturierte Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unregelmäßige und von Projekten abhängige Beteiligung • Werden alleinstehend nicht dem Anspruch umfassender demokratischer Partizipation gerecht • Umsetzung der Ergebnisse ist abhängig von politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern

3.2 AUSGEWÄHLTE FORMEN DER JUGENDBETEILIGUNG

Die bisherigen Ausführungen haben die große Fülle und Bandbreite an Beteiligungsmöglichkeiten deutlich gemacht. Der folgende Teil gibt einen Überblick über ausgewählte Beteiligungsformen. Wie bereits angemerkt, gibt es keine allgemeingültige Definition der einzelnen Beteiligungsformate und derer Bezeichnungen. Die Ausgestaltung und Benennung sind von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Dies darf auch so sein, schließlich sind alle Kommunen unterschiedlich strukturiert und haben demnach auch andere Bedürfnisse und Möglichkeiten. Hier spiegelt sich das Selbstverwaltungsrecht der Kommunen wider, welches Artikel 28 II GG garantiert. Alle Gemeinden haben unterschiedliche Bedürfnisse und Gegebenheiten.

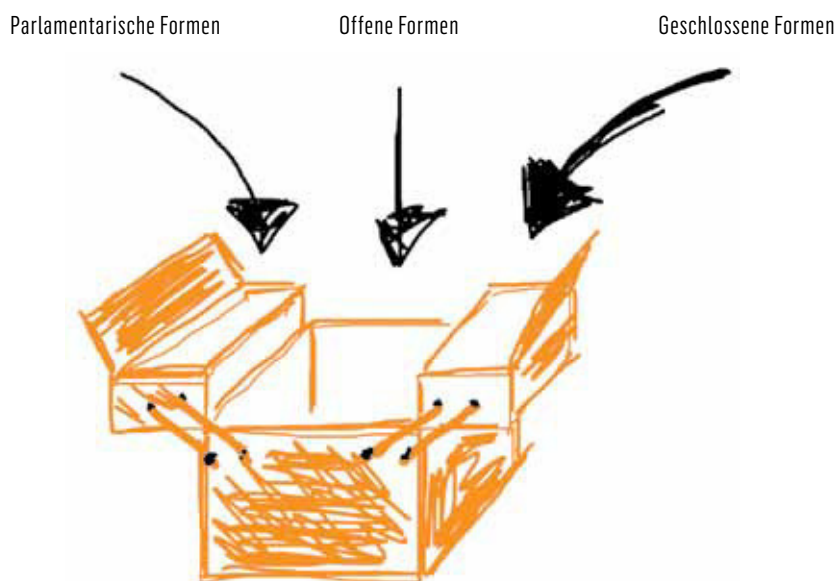
Trotz der vielen Unterschiede soll im Folgenden eine idealtypische Beschreibung einiger ausgewählter Formen erfolgen, die in der Durchführung für Änderungen und Ergänzungen offen sind. Dabei werden das Jugendparlament bzw. der Jugendgemeinderat, der Schülerrat, der 8erRat, die Jugendkonferenz und das Jugendhearing beschrieben. Da projektorientierte Formen unterschiedlich ausfallen können und es dabei kein ideales Vorgehen gibt, werden diese nur am Rande erwähnt. Ihre Wichtigkeit, besonders in Ergänzung zu offenen und parlamentarischen Formen, sei an dieser Stelle hervorgehoben.

3.2.1 JUGENDGEMEINDERAT

Aus den verschiedenen Formen der Jugendbeteiligung, die bis heute existieren, ist der Jugendgemeinderat⁴ vielleicht die am längsten existierende. Wobei man eigentlich nicht von „dem“ Jugendgemeinderat sprechen kann. Es haben sich begriffliche Unterschiede und verschiedene praktische Ausgestaltungsformen von Jugendgemeinderäten herausgebildet. Mancherorts heißen sie Jugendparlament, Jugendrat, Jugendbeirat, usw. Darüber hinaus unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer institutionellen Ausgestaltung wie auch in ihren Aufgaben und Rechten.

Jugendgemeinderäte sind institutionelle Kammern, die dem Gemeinderat ähnlich aufgebaut sind. Damit gehören sie zum Typ der parlamentarischen Beteiligungsformen. Die konkrete institutionelle Ausgestaltung ist allerdings den Gemeinden selbst überlassen. Diese legen sie in den Geschäftsordnungen und Hauptsatzungen fest.

Wie der „echte“ Gemeinderat auch, werden die Vertreterinnen und Vertreter des Jugendparlamentes für einen bestimmten Zeitraum, eine sogenannte Legislaturperiode, durch eine Wahl bestimmt. Ihre Aufgabe soll es in der Folge sein, ihre Wählerschaft in ihren Interessen, Wünschen und Vorschlägen bei der Gemeinde



► Abb. 1: Klassifizierung von Formen der Jugendbeteiligung

zu vertreten, Projekte zu gestalten, den verwaltungspolitischen Alltag kennenzulernen, Anträge zu stellen, Reden zu halten und die Gemeinderatsmitglieder mindestens mit eigenen Vorschlägen zur Gemeindepolitik zu beraten, wenn nicht sogar mit abzustimmen. Die Rechte, die den Abgeordneten des Jugendparlamentes gewährt werden, sind jedoch von Ort zu Ort unterschiedlich.

Bei der Wahl des Jugendparlamentes gibt es zwei häufig praktizierte Möglichkeiten. Man unterscheidet zwischen einer Urwahl und einer Schülerwahl. Während die Schülerwahl von den Schülerinnen und Schülern der zur Gemeinde gehörenden Schulen durchgeführt wird, wird bei der Urwahl die Wahlberechtigung allen in der Gemeinde lebenden Jugendlichen in einem bestimmten Altersraum erteilt. Gerade im ländlichen Raum kann die Entscheidung für die eine oder die andere Form einen großen Unterschied machen. Beide Arten haben ihre Vor- und Nachteile. Während bei der Schülerwahl durch eine gewisse Einbindung der Wahl in den schulischen Alltag die Wahlbeteiligung meist deutlich höher ausfällt als bei der Urwahl, appelliert letztere durch ihre Ähnlichkeit zur Gemeinderatswahl mehr an die Freiwilligkeit und das Interesse der Jugendlichen innerhalb einer Gemeinde und bereitet sie so auf ihre demokratische Selbstständigkeit vor. Zudem muss beachtet werden, dass bei Fehlen einer Schulform in einer Gemeinde eigentlich nur die Möglichkeit der Urwahl existiert, da ansonsten nicht alle Gruppen von Jugendlichen repräsentiert sind.

Die Dauer der Legislaturperiode sowie die Festlegung des Wahlalters sind von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich. In der Regel liegt das Mindestalter zur Teilnahme bei 14 Jahren. Das Höchstalter variiert in der Regel von 18, über 20 oder 21 bis hin zu 25 Jahren. Eine Legislaturperiode beträgt meist zwei bis drei Jahre.⁵

Somit ist der Jugendgemeinderat eine auf die Dauer angelegte, durch die Wahl verbindliche Institution, die einen engen und regelmäßigen Kontakt zwischen Jugendlichen und Erwachsenen herstellt, den teilneh-

menden Jugendlichen einen tiefen Einblick in das politische Geschäft gewährt und sie mit demokratischer Beteiligung vertraut machen kann. Er kann zum „Lernort der Demokratie“ werden.⁶

Als negativ kann jedoch angeführt werden, dass Jugendgemeinderäte durch die festgelegte Legislaturperiode und die beschränkte Zahl an Sitzen einerseits eine sehr verbindliche Form der Jugendbeteiligung darstellen. Jugendliche Lebenspraxis, ein relativ schnelllebig und flexibler Lebenswandel sowie ansteigende schulische Anforderungen verdeutlichen dies. Andererseits ist bereits in ihrer repräsentativen Konzeption eine sehr selektive Beteiligung angelegt, durch die nicht alle Jugendlichen teilhaben können, die gerne teilhaben wollen. Durch die stark institutionalisierte und diskursive Arbeitsweise und die Anlehnung an die relativ komplizierten Modelle der Politik sind die Anforderungen an die jugendlichen Abgeordneten vergleichsweise hoch. Dies übersteigt häufig das Selbstvertrauen einiger Kinder und Jugendlicher, wodurch sich besonders ältere Jugendliche mit relativ hohem Bildungsstand und Ausdrucksvermögen von der Form des Jugendparlamentes angesprochen fühlen.

Wie sieht ein Jugendgemeinderat in der Praxis aus?

Vergleichen Sie hierzu beispielsweise den Jugendgemeinderat Tübingen:
www.jgr-tuebingen.de

Um die Jugendlichen in ihrer Arbeit zu unterstützen, bei Problemen zwischen Gemeinderat und Jugendparlament zu vermitteln und eine Brücke zwischen den Seiten zu schlagen, empfiehlt es sich, nach Möglichkeit dem Jugendgemeinderat eine ausgebildete pädagogische Fachkraft zur Seite zu stellen. Außerdem sollte die Entscheidung zur Einführung eines Jugendparlamentes, besonders aber dessen Konzeption, nicht ohne die Jugendlichen durchgeführt werden. Setzt man bereits hier eine gemeinsame Zusammenarbeit an, kann etwaigen Interessenkonflikten und Missverständnissen früh begegnet werden.

⁴ Vgl. hierzu Landeszentrale für politische Bildung 2013

⁵ Vgl. Hermann 2009, S. 13

⁶ Vgl. Hafenecker & Niebling 2008, S. 125

3.2.2 SCHÜLERINNEN- UND SCHÜLERRAT

Eine weitere Form der parlamentarischen bzw. repräsentativen Beteiligung ist das Modell des Schülerinnen- und Schülerrats. Im Gegensatz zum Jugendparlament setzt dieses Modell allerdings nicht an der kommunalpolitischen Lebenswelt der Jugendlichen an, sondern versucht, über das schulische Engagement die Interessen der Schülerinnen und Schüler für politische Themen ihrer Kommune zu wecken. So können beim Schülerinnen- und Schülerrat die bestehenden Strukturen der schulischen Organisation genutzt werden. Auf Basis von §§ 62 - 70 Landesschulgesetz werden Lernende weiterführender Schulen in Form der Schülermitverantwortung (SMV) bereits an schulischen Entscheidungen beteiligt. Dazu werden in regelmäßigen Abständen Schülerschaftsvertreterinnen und -vertreter von der Schulgemeinschaft gewählt, die ihre Interessen repräsentieren sollen.

Aus allen weiterführenden Schulen eines Ortes oder Kreises kommen die gewählten Vertreterinnen und Vertreter einige Male im Halbjahr zusammen, um über aktuelle schulpolitische Angelegenheiten zu diskutieren und gemeinsame schulübergreifende Veranstaltungen wie Informationsveranstaltungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Theater, Konzerte, Partys und ähnliches zu organisieren. Gleichzeitig bietet dieses Zusammenkommen der Vertreterinnen und Vertreter der örtlichen Schulen ein Forum, in welchem auch kommunalpolitische Themen, Wünsche und Interessen aus dem lokalen Lebensumfeld der Schülerinnen und Schüler diskutiert werden können. Durch die Ausarbeitung gemeinsamer Vorschläge und Projekte kann der Rat geschlossen nach außen auftreten und durch ein ständiges Rederecht oder Anhörungen im Gemeinderat die Interessen der Jugend mit den politischen Entscheidungsträgern diskutieren. Die Zusammenarbeit mit anderen örtlichen Jugendorganisationen und -verbänden kann so eine flächendeckende Kommunikations- und Organisationsstruktur ermöglichen, die einen Großteil der Jugendlichen vor Ort erreicht.

Eine große Stärke dieses Beteiligungsformats ist insbesondere der große Anteil junger Menschen aus nahezu allen Bevölkerungsgruppen. Durch die Vernetzung der Lebenswelten entsteht ein starkes Organ, das Interessen effizient bearbeiten und nach außen tragen kann.

Allerdings darf man nicht die Schwachstellen dieses Formats übersehen. Durch die Wahl an den einzelnen Schulen können die Wählenden nicht über jede Person entscheiden, die später im Schülerinnen- und Schülerrat sitzt. Dies ist insofern ein Problem, als durch die Vernetzung von schulischer und kommunalpolitischer Ebene eine Vermischung zweier unterschiedlicher Anforderungen an Repräsentation erfolgt. Einerseits sollen die Schülervertreterinnen und -vertreter die einzelnen schulischen Interessen vertreten. Hier kommen unterschiedliche Systeme, Standorte, Bildungsanforderungen, Probleme, Wünsche und Prioritäten zusammen. Eine individuelle Repräsentation der unterschiedlichen Schulen ist sinnvoll. Auf der anderen Seite sollen die einzelnen Repräsentantinnen und Repräsentanten jedoch auf der kommunalpolitischen Ebene eine gesamte Interessensgruppe vertreten – die Jugendlichen eines Orts.

Einem repräsentativ-demokratischen Ansatz folgend, müsste das bedeuten, dass alle Jugendliche ein Recht auf die Wahl aller ihrer Vertreterinnen und Vertreter besitzen sollten. Dies ist deshalb von Bedeutung, da durch die repräsentative Art und Weise der Beteiligungsform ein Großteil der Jugendlichen – wie beim Jugendparlament auch – nicht direkt am Beteiligungsprozess teilhaben kann. Zudem steigen durch die Vernetzung beider Ebenen und den Einsatz eines weiteren Gremiums Verantwortung, Verbindlichkeit und Arbeitsaufwand für die ursprünglich rein schulischen Vertreterinnen und Vertreter. Selbst wenn dem Schülerrat eine pädagogische Fachkraft zugeteilt wird, ist die Gefahr der Überforderung der Repräsentierenden groß. Durch den stetigen Anstieg der schulischen Anforderungen ist die aktive Beteiligung nur für einen kleinen Anteil der Wählerinnen und Wähler möglich.

Die Möglichkeit eines Schülerrats besteht nur für größere Kommunen, in denen mehrere Schulen existieren, oder auf Ebene der Landkreise.

Und in der Praxis?

Vergleichen Sie hierzu beispielsweise
den Schülerrat Freiburg e. V.:

www.freiburgxtra.de/schuelerrat/

3.2.3 8erRat

Der 8erRat ist ein sehr neues und daher noch kaum erprobtes Format. Es liegt zwischen offenen und repräsentativen Beteiligungsformen. Weil das Modell des Jugendparlaments nur teilweise erfolgreich ist und nur einem geringen Teil an Jugendlichen aktive Beteiligung ermöglicht, gab es die Idee zum 8erRat. Mit dem Anspruch, „politische Partizipationserfahrung“⁷ allen Jugendlichen in der Kommune zugänglich zu machen, sieht dieses Modell vor, die Schülerinnen und Schüler aller achten Klassen in einem kommunalen Rat zu vereinigen. Wie das Jugendparlament wird der 8erRat dem Gemeinderat beratend zur Seite gestellt. So können kommunalpolitische Themen und Interessen diskutiert und gemeinsame Vorschläge und Projekte erarbeitet werden.

Wie bereits erwähnt, ist das Format fest gebunden an die achten Jahrgänge der Schulen in den Kommunen. Eine Wahl findet im Gegensatz zum Schülerrat nicht statt – Mitglieder des Rats sind alle Jugendlichen aus allen achten Klassen. Da die achte Klassenstufe in allen Schulformen existiert, bekommt durch diese Idee jeder Jugendliche im Laufe seiner schulischen Laufbahn die Möglichkeit, die Politik seines Ortes innerhalb bestehender Strukturen mitzugestalten. Junge Menschen sollen mit den ihre Lebenswelt betreffenden Themen konfrontiert und so zur politischen Partizipation motiviert werden. Natürlich muss auch hier betont werden, dass der Wille zur Beteiligung von den Jugendlichen selbst kommen muss. Zwang ist weder nötig noch förderlich.

Über ein Schuljahr hinweg bestimmen die Jugendlichen selbst über ihre Ziele und Wünsche und feiern nach einem Jahr gemeinsam den Erfolg ihrer gemeinsamen Erfahrungen und Erlebnisse. Damit ist eine intensive Einarbeitung in die Themen möglich, wobei das Modell gleichzeitig auf die beschränkten zeitlichen Kapazitäten der Teilnehmenden eingeht.

Dadurch, dass die Institutionalisierung von Jugendbeteiligung bei diesem Format bereits bei den achten Klassen angesetzt wird, besitzt der 8erRat auch über die eigenen Grenzen hinaus eine langfristige Komponente, die die Schülerinnen und Schüler an grundlegende Prinzipien der demokratischen Beteiligung heranführen kann. Somit steht nicht nur die reine Ermöglichung der Jugendbeteiligung im Vordergrund, sondern auch eine demokratische Entwicklung der Jugendlichen.

Wie bei allen Formen der Jugendbeteiligung kann es auch bei diesem Format für das Gelingen entscheidend sein, ob die Akteurinnen und Akteure Unterstützung durch eine pädagogische Fachkraft erhalten, die die Jugendlichen unterstützt und als Brücke zwischen dem Gemeinderat und dem 8erRat fungiert. Durch die große Zahl an Jugendlichen, die durch die Einbeziehung einer ganzen Klassenstufe zusammenkommt, ist das Format jedoch nur für Kommunen einer bestimmten Größe und Schülerzahl geeignet. Besonders sinnvoll ist der 8erRat, wenn von jeder Schulform jeweils eine Schule in der Kommune existiert.

Die Zusammensetzung des Rats ist selektiv, da hier nur Jugendlichen einer festen Altersstufe eine institutionalisierte Beteiligung zugesprochen wird. Zwar ist im Laufe der Zeit jede und jeder an der Reihe, sich im 8erRat zu beteiligen, doch findet keine umfassende Repräsentation der Interessen aller Jugendlicher statt. Da sich diese im Laufe der Zeit je nach Altersstufe verändern, kann das Modell des 8erRats nicht den Anspruch eines allgemeinumfassenden Formats erfüllen. Dieser Schwachstelle kann begegnet werden, wenn der 8erRat nicht die einzige Möglichkeit der Jugendbeteiligung bleibt und er durch andere Formate ergänzt wird.

⁷ Flügge & Wenzl 2014

3.2.4 JUGENDKONFERENZ UND JUGENDFORUM

Wie bei allen anderen Beteiligungsformen, kann eine Jugendkonferenz unterschiedliche Konzepte und Umsetzungen verfolgen und verschiedene Namen tragen. So stellt beispielsweise das Jugendforum ein der Jugendkonferenz weitestgehend entsprechendes Konzept dar und soll hier synonym verstanden werden.

Jugendkonferenzen sind regelmäßige, offiziell veranstaltete Treffen der Jugendlichen eines Ortes oder eines Kreises. Sie bilden die klassische Form offener Beteiligungstypen. Häufig wird diese Form der Jugendbeteiligung von den Gemeinden initiiert, um eine Möglichkeit des regelmäßigen Austausches zu schaffen. Dabei geht es um Fragen aus dem lokalen Umfeld der Kinder und Jugendlichen.⁸

Die Einladungen und Anmeldungen dazu laufen ganz unterschiedlich ab, jedoch steht eine Jugendkonferenz allen angesprochenen Jugendlichen offen. Entweder laden die Gemeinden alle in ihr lebenden Kinder und Jugendlichen über den Postweg und eine entsprechende Bewerbung der Veranstaltung ein oder die Einladungen erfolgen über die Schulen, die somit in das Format integriert werden können. Wichtig ist es, keine Pflichtveranstaltung durchzuführen – jede und jeder eingeladene Jugendliche soll für sich selbst entscheiden können, die Veranstaltung zu besuchen. Für die Organisation kann es hilfreich sein, Anmeldungen im Vorfeld zu erbitten, um die ungefähre Teilnehmerzahl zu bestimmen und die Veranstaltung daran anzupassen. Dies kann durch Anmeldeformulare erfolgen, die dem Einladungsschreiben beiliegen. Auch das Internet kann sich hierbei als hilfreich erweisen.

Eine Jugendkonferenz erfordert einen hohen Vor- und Nachbereitungsaufwand, der sich jedoch durch die Regelmäßigkeit der Veranstaltung im Laufe der Zeit etwas reduzieren oder durch die gewonnenen Erfahrungen qualitativ verbessern kann. Es müssen Veranstaltungsorte gefunden, Themenvorschläge gesammelt, Expertinnen und Experten eingeladen, Konzepte für Arbeitsgruppen erstellt, Arbeitsmaterialien wie Stifte, Flipcharts, ausreichend Papier, Moderationskärtchen etc. bereitgestellt und Tische und Stühle organisiert und aufgebaut werden. Wie bei den anderen Formaten auch, empfiehlt es sich, der Veranstaltung

mindestens eine pädagogische Fachkraft beiseite zu stellen, die die Koordination und Moderation übernimmt.

Die Umsetzung der Veranstaltung ist abhängig von vielen verschiedenen Faktoren und variiert von Fall zu Fall. Ein Ablauf könnte beispielsweise so aussehen:

- ▶ Begrüßung und Einführung (Erklärung der Gesprächsregeln, Einführung in die Themen, Welches Ziel hat die Jugendkonferenz?)
- ▶ Offene Fragerunde im Plenum
- ▶ Teilnehmende ordnen sich Arbeitsgruppen zu (durch vorausgewählte Themenvorschläge können diese Gruppen bereits feststehen)
- ▶ Diskussion und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen und Positionen zu den Themen
- ▶ Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum
- ▶ Schlusswort

Ein Beispiel aus der Praxis

Vergleichen Sie hierzu beispielsweise das Jugendforum Baden-Baden:

www.kijub.baden-baden.de/c/content/kiju/content/00014/index.html

Die Arbeitsgruppen werden im Idealfall durch Sachverständige ergänzt, die die Jugendlichen in ihren Ideen und Vorstellungen unterstützen und ihnen mit Expertise und Tipps zur Seite stehen können. Bei der Vorstellung der Ergebnisse im Plenum sollten auf jeden Fall die wichtigsten politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger anwesend sein, um die Vorschläge der Jugendlichen entgegenzunehmen. Je besser in die Präsentation der Ergebnisse auch Öffentlichkeit und Medien einbezogen sind, desto besser ist die Ergebnissicherung und desto höher ist die Verbindlichkeit für die kommunalen Entscheidungsträgerinnen und -träger, die Vorschläge der Jugendlichen umzusetzen.

⁸ Vgl. Ottersbach 2001, S. 17-23

Der große Vorteil von Jugendkonferenzen ist, dass sie im Gegensatz zu parlamentarischen Beteiligungsformen nur ein geringes Maß an Verbindlichkeit und zeitlichem Aufwand für die Jugendlichen besitzen. Während Mitglieder der Jugendparlamente beispielsweise über eine ganze Legislaturperiode eine verbindliche Verantwortung eingegangen sind, kommen Jugendkonferenzen der spontanen Lebensplanung von Jugendlichen entgegen. Um erfolgreich zu sein und etwas zu bewegen, leben zwar auch sie von der Regelmäßigkeit, sind jedoch in Bezug auf Teilnahme und Themen nicht verbindlich und damit deutlich flexibler. Zudem sind tatsächlich alle Jugendlichen angesprochen, sich an diesem Format zu beteiligen. Im Vergleich zu den repräsentativen und stark institutionalisierten Beteiligungsformen bestehen geringere Zugangsschwellen was Ausdrucksfähigkeit und Vorbildung betrifft; der bürokratische Aufwand für die Teilnehmenden ist deutlich geringer.

Jugendkonferenzen können im Gegensatz zu den parlamentarischen Modellen keinen ergiebigen Einblick in die politische Arbeit geben und tragen damit weniger zur Heranführung an Prozesse der Verwaltung bei. Der Fokus liegt in erster Linie auf der Diskussion und dem gegenseitigen Austausch von Interessen, Wünschen und Themen. Bei parlamentarischen Modellen kommt ergänzend eine praxisnähere politische Bildung hinzu. Dafür können sie allerdings nur einer gewissen Zahl von Jugendlichen Einblick gewähren und haben zudem sowohl einen höheren Anspruch als auch eine höhere Verbindlichkeit.

3.2.5 JUGENDHEARING

Jugendhearings sind in ihrer formellen Ausgestaltung eine Mischung aus projektorientierten und offenen Beteiligungsformen. Sie sind von der Kommune veranstaltete „Anhörungen“ von Jugendlichen, die entweder direkt vor dem Gemeinderat stattfinden oder als themenorientierte Veranstaltungen organisiert werden. Letztere Form ähnelt etwas der Jugendkonferenz, doch besitzen Jugendhearings keine feste Regelmäßigkeit, einen starken Beratungscharakter und eine geringe öffentliche Aufmerksamkeit.

Jugendhearings zählen eher zum Bereich „Mitreden“ und bieten den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern im Allgemeinen Orientierung und Beratung bei themenspezifischen Entscheidungen. Jugendhearings müssen sich nicht immer an alle Jugendlichen richten, sondern können speziell auf bestimmte Interessengruppen abzielen, die im Normalfall in der Gemeinde nur eine schwache oder gar keine Stimme besitzen. Falls beispielsweise ein Skatepark gebaut werden soll und die meisten Skater bekanntlich nicht in Vereinen organisiert sind, könnte diese Gruppe zu einem eigenen Jugendhearing eingeladen werden. Insofern ist diese Form zum einen projekt- zum anderen aber auch gruppenspezifischer als Jugendkonferenzen und parlamentarische Formate.

Im Gegensatz zu anderen Formen ermöglichen Jugendhearings keine kontinuierliche Jugendbeteiligung. Durch ihren themenspezifischen Charakter ist die Beteiligung deutlich punktueller und auf Grund der fehlenden Institutionalisierung gibt es auf Seiten der Politik keine geregelte Verbindlichkeit, ein Jugendhearing einzuberufen. Es entsteht der Eindruck eines vielmehr einseitigen und von der Politik abhängigen Beteiligungsprozesses. Durch die Kombination mit anderen Formaten kann diesen Schwächen jedoch begegnet und können die Stärken des Jugendhearings genutzt werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Vergleichen Sie hierzu beispielsweise
das Jugendhearing Baden-Baden:
www.newpolitics.de/jugendhearing

► Tabelle 2: Zusammenfassende Klassifizierung von Formaten der Jugendbeteiligung

		Offenheit der Beteiligung			
		Offen	Repräsentativ		Geschlossen
Grad der institutionellen Verankerung	Hoch		Jugendparlament (Beteiligung durch direkte Wahl)	Schülerinnen- und Schülerrat (Beteiligung durch indirekte Wahl)	BürgerRat
	Mittel	Jugendkonferenz			
	Niedrig	Jugendhearing			

METHODE:

SIMULATION / ROLLENSPIEL

Didaktischer Hintergrund

Eine sinnvolle methodische Ergänzung bei der Thematisierung der verschiedenen Formen von Jugendbeteiligung ist die Simulation eines Beteiligungsformats. Simulationen sind mit ihrer ausgeprägten Handlungsorientierung eine Alternative zu klassischen Methoden und für die politische Bildung von großer Bedeutung.

Die Teilnehmenden übernehmen die Rollen diverser Akteurinnen und Akteure innerhalb eines vorgegebenen Szenarios. So gewinnen sie Einblicke in verschiedene Interessenlagen, wodurch das Bewusstsein für die unterschiedlichen Perspektiven gefördert wird. Vor allem aber tragen Simulationen zum Verständnis politischer Strukturen und Institutionen bei, da die Teilnehmenden in ihren Rollen selbst innerhalb dieser Strukturen agieren



und die darin stattfindenden Prozesse nachspielen anstatt sie nur „von außen“ zu beobachten. Dadurch können sie eigene praktische Erfahrungen mit den simulierten Institutionen machen und eigene Erkenntnisse daraus ziehen.

Darüber hinaus kann die Simulation von Diskussionen auch die Moderationskompetenz schulen – insbesondere derjenigen Teilnehmenden, die die Rolle der Moderation übernehmen. Doch auch alle anderen können in dieser Hinsicht von der Simulation profitieren, sofern die Moderation im Anschluss reflektiert wird.

Szenario: Neuland Nord – Jugendbeteiligung in Lenzingen

Das Rollenspiel **Neuland Nord – Jugendbeteiligung in Lenzingen**⁹ spielt in der fiktiven Kommune Lenzingen – einer großen Kreisstadt mit 23.500 Bürgerinnen und Bürgern, der es im Gegensatz zu vielen anderen Kommunen im Land finanziell gut geht. Die Folgen davon sind in der ganzen Stadt spürbar: Lenzingen verfügt über ein sehr gepflegtes Stadtbild und kann sich einen überdurchschnittlichen Standard bei der Ausstattung der Schulen, Kindergärten und sozialen Einrichtungen leisten.

Diese Situation hat wesentlich mit dem Lenzinger Konzern EFG zu tun. Die EFG AG ist ein „global player“ in der Wohnungseinrichtungsbranche. Sie trägt mit ihren hohen Gewerbesteuerzahlungen und den vielen Arbeitsplätzen maßgeblich zum Wohlstand der Stadt Lenzingen bei. Doch es gibt auch eine Kehrseite dieses Wohlstands: Dass die EFG AG sich in den letzten Jahren immer weiter vergrößert hat, führte nicht nur zu höheren Steuereinnahmen und mehr Arbeitsplätzen, sondern auch zu vielen neuen großen Gebäuden und Hallen in Lenzingen.

Bislang nahmen das die meisten Lenzinger in Kauf, doch das neueste Projekt **Neuland Nord** sorgt für heftige Diskussionen. Die EFG will das gesamte Gelände **Neuland Nord**, eine große Grünfläche am Ortsausgang Lenzingens, kaufen und darauf ein riesiges Logistikzentrum bauen. Es handelt sich dabei um eine der letzten unbebauten Flächen der Stadt. Dementsprechend beliebt ist **Neuland Nord** bei Jugendlichen als Treffpunkt, bei Schulklassen für Naturexkursionen und bei Spaziergängern. Der Verkauf und die Bebauung der Grünfläche sind in Lenzingen sehr umstritten – besonders bei Naturfreunden, Heimatverbundenen und Jugendlichen.

Der Oberbürgermeister von Lenzingen ist ein vehementer Befürworter des Projekts. Den Gemeinderat scheint er dabei auf seiner Seite zu haben, doch der Widerstand aus Teilen der Bevölkerung bereitet ihm Sorge. Denn er fürchtet um seine Wiederwahl, die er im nächsten Jahr erreichen will. Dafür

braucht er jede Stimme und kann vor allem keine negative Presse gebrauchen. Daher sucht er den Dialog mit den Gegnern des Projekts – unter anderem auch mit Jugendlichen.

Dieser Dialog ist Kern der Simulation. Es gibt dabei zwei Versionen, die gespielt werden können. Simuliert wird entweder eine Sitzung des Jugendgemeinderates oder ein Jugendforum. Neben den Jugendgemeinderäten bzw. Jugendlichen nehmen daran als Gäste jeweils der Oberbürgermeister und die Vorstandsvorsitzende der EFG AG (ggf. jeweils mit ihren persönlichen Referenten) teil. Moderiert werden beide Formate z.B. von den Jugendreferentinnen und Jugendreferenten.

Die Rollenprofile sind so angelegt, dass der Oberbürgermeister sowie die Vertreter und Vertreterinnen der EFG AG auf die Umsetzung des Bauprojekts bestehen und zu keinerlei Kompromissen bereit sind. Stattdessen versucht der OB, die Jugendlichen durch ein Ausgleichsprojekt zu einem zustimmenden Votum zu bewegen. Die Jugendlichen sind in der Frage, ob man einem solchen Deal zustimmen sollte und welches Projekt man gegebenenfalls gerne als Ausgleich realisieren möchte, gespalten. Somit ist die Basis für eine spannende Diskussion gelegt. Zum Abschluss der Simulation stimmen der Jugendgemeinderat bzw. das Jugendforum über eine eventuelle Erklärung ab.

Alle Materialien zum Rollenspiel sind online verfügbar unter:
www.beteiligungslotse.de/inzukunft-mituns

- **Ablaufplan**
- **Hinweise zur Durchführung**
- **Kopiervorlagen**
 - Szenario
 - Rollenprofile
 - Moderationsanleitungen
 - Namensschilder

⁹ Baden-Württemberg Stiftung 2014, S. 63 f.

4. WIE KANN JUGENDBETEILIGUNG IN DER KOMMUNE GELINGEN?



In diversen Untersuchungen wurden Jugendbeteiligungsprojekte evaluiert. Dabei konnten einige Faktoren identifiziert werden, die zu ihrem Gelingen beitragen. In diesem Kapitel werden die Erfolgsgaranten herausgestellt. Zunächst werden grundsätzliche Erkenntnisse der Partizipationsforschung beleuchtet und eine zielführende Beteiligungsorganisation beschrieben. Anschließend wird auf wichtige Aspekte einer altersgerechten Begleitung eingegangen sowie Wege zur Förderung sozial benachteiligter Jugendlicher dargelegt.

Es lassen sich drei Aspekte als für einen erfolgreichen Jugendbeteiligungsprozess unabdingbar hervorheben:

- ▶ Jugendbeteiligung sollte das größtmögliche Maß an Selbstbestimmung und an gestalterischer Freiheit besitzen.
- ▶ Eine erfolgreiche Jugendbeteiligung kann nur dann stattfinden, wenn die Jugendlichen bereits in den Planungsprozess einbezogen wurden.
- ▶ Besonders die Kombination verschiedener Beteiligungstypen und Formate wird zu einer erfolgreichen und florierenden Jugendbeteiligung und damit zu einer zukunftsorientierten Kommune führen.

4.1 GRUNDSÄTZLICHE ERKENNTNISSE

Im Zentrum der Jugendbeteiligung müssen die Jugendlichen stehen. Das heißt, ihre Interessen und Bedürfnissen müssen ernst genommen und behandelt werden. Eine Scheinbeteiligung oder ein verstecktes Erwachsenenprojekt, welches versucht, Jugendbeteiligung z. B. aus Imagegründen vorzutäuschen, wirkt sich kontraproduktiv aus. Anstatt sich mit dem Beteiligungsprojekt zu identifizieren und sich nachhaltig zu engagieren, wenden sich die Jugendlichen davon ab und ihre Bereitschaft zur Partizipation mindert sich anhaltend.¹⁰

Damit Beteiligungsprojekte gelingen, müssen sie relevante Themen und Probleme der Jugendlichen behandeln. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass Themen, die die Freizeitgestaltung (Sportanlagen, Jugendzentren) oder das soziale Engagement betreffen (Hilfe für Menschen in der Not), besonders geeignet sind.¹¹ Beispielsweise können Jugendliche bei der Gestaltung eines Jugendhauses umfangreich beteiligt werden. Generell sollte die Auswahl der Themen im Dialog mit Jugendlichen erfolgen.

Des Weiteren fördert eine gelebte Anerkennungskultur Jugendbeteiligung nachhaltig. Durch die Wertschätzung kommunaler Verantwortungsträgerinnen und -träger fühlen sich Jugendliche an- und ernst genommen.¹² Dafür ist es wichtig, dass beide Seiten kontinuierlich in Kontakt stehen, um sich austauschen zu können. Durch regelmäßige Treffen beider Gruppen kann dies sichergestellt werden.

Auch der vorhandene Entscheidungsspielraum beeinflusst die Partizipationsbereitschaft Jugendlicher. Je mehr sie mitwirken und mitbestimmen dürfen, desto eher beteiligen sie sich.¹³ Dem Vertretungsorgan der Jugendlichen kann zum Beispiel ein festgelegtes Budget zur Verfügung gestellt oder können spezifische Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden.

¹⁰ Vgl. Stange & Tiemann 1999, S. 317

¹¹ Vgl. Fatke & Schneider 2005, S. 31

¹² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012, S. 10

¹³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2014, S. 3

4.2 ZIELFÜHRENDE ORGANISATION

Vielfältige Aspekte müssen beachtet werden, damit ein Partizipationsprojekt organisatorisch gelingt. Zunächst sollte das Format mit den Jugendlichen gemeinsam ausgewählt und institutionell verankert werden. Verbindliche und dauerhafte Verwaltungsstrukturen für ein Beteiligungsformat fördern eine beständige Partizipation, da die Transparenz und Vertrauenswürdigkeit der Beteiligungsform erhöht wird.¹⁴ Verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung sind im Kapitel „Formen der Jugendbeteiligung“ dargestellt. Dabei müssen organisatorische Rahmenbedingungen der jeweiligen Beteiligungsform berücksichtigt werden. Zudem sollte allen Jugendlichen eine Teilnahme prinzipiell möglich sein. Es gilt beispielsweise, auf eine barrierefreie Zugangsmöglichkeit für Jugendliche mit Behinderung zu achten und die Stundenpläne der verschiedenen Schulen zu berücksichtigen.

Kooperationen sowohl mit Schulen, Vereinen und Jugendzentren als auch mit „Jugendexperten“ wie Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern erleichtern die Organisation und Durchführung eines Jugendbeteiligungsprojektes beträchtlich. Durch eine Zusammenarbeit mit Schulen können Jugendliche angesprochen und mobilisiert sowie Zeitfenster für eine Jugendbeteiligung ermittelt werden.¹⁵ Dabei können Vertrauenslehrerinnen und Vertrauenslehrer, die für die SMV zuständig sind, als Ansprechpartner dienen. Auch über Vereine wie die Jugendfeuerwehr, kirchliche Jugendgruppen oder Landjugendgruppen können viele Jugendliche erreicht werden. Zudem können Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter die Planung und Durchführung von Projekten begleiten und sich verstärkt um die Einbeziehung sozial benachteiligter Jugendlicher kümmern (siehe unten).

Die Benennung einer zuständigen Ansprechpartnerin oder eines Ansprechpartners ermöglicht es Jugendlichen, sich in die Verwaltung eingebunden zu fühlen und bei Unklarheiten um Rat zu fragen. Darüber hinaus

erleichtert es die Organisation der Jugendbeteiligung innerhalb der Verwaltung, da es klare Zuständigkeiten gibt. Die Ansprechpartnerin oder der Ansprechpartner sollte in der Lage sein, die Jugendlichen altersgerecht zu begleiten (siehe unten). Außerdem müssen im Vorfeld für das Beteiligungsprojekt notwendige Ressourcen wie Geld, Räume und Materialien angefordert und bewilligt werden.¹⁶

Geleistetes Engagement sollte wertgeschätzt und gewürdigt werden. Ein Zertifikat, das den Jugendlichen am Ende des Projektes ihr Engagement bescheinigt, fördert die Zufriedenheit mit der eigenen Beteiligung.¹⁷ Außerdem erhöht es die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich zukünftig erneut engagieren. Jedoch muss darauf geachtet werden, dass das Zertifikat nicht ohne Gegenleistung ausgehändigt wird. Ein Anreiz zur kontinuierlichen Beteiligung kann durch die Verteilung des „Qualipasses“ (www.qualipass.info) zu Beginn des Projektes gesetzt werden. Das ist eine Mappe insbesondere für Jugendliche, die Praxiserfahrung und ehrenamtliches Engagement dokumentiert.

Durch eine zielgerichtete Kampagne können Jugendliche umfangreich angesprochen und mobilisiert werden. Dazu muss das Projekt den Jugendlichen in einer ansprechenden Form bekannt gemacht werden. Das kann beispielsweise über die bereits erwähnten Institutionen (Schulen, Vereine und Jugendzentren) organisiert werden. Die persönliche Ansprache ist dabei von besonderer Bedeutung. Sie kann unter anderem durch eine Projektvorstellung in Schulklassen erfolgen. Darüber hinaus sind Jugendliche zunehmend über soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter erreichbar. Auch über die lokale Presse können Jugendliche nach wie vor mobilisiert werden, wobei diese nicht mehr als einziger Kommunikationskanal ausreicht.¹⁸

4.3 VERBINDLICHE UND ALTERSGERECHTE BEGLEITUNG

Zu Beginn eines Projektes ist die Motivation der Jugendlichen sich zu engagieren, meist noch sehr ausgeprägt. Doch im Laufe des Beteiligungsprojektes verringert sich die Partizipationsmotivation häufig. Im Folgenden werden einige Handlungsanweisungen angeführt, die diesem Phänomen im Rahmen einer verbindlichen und altersgerechten Begleitung entgegenwirken.

¹⁴ Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin, 2012, S. 124

¹⁵ Ebd. S. 117

¹⁶ Ebd. S. 174 f.

¹⁷ Vgl. Deutsches Jugendinstitut 2010, S. 243

¹⁸ Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin, 2012, S. 166 f.

Allgemein ist die Anwendung einer verständlichen Sprache grundlegend, damit Jugendliche sich angesprochen fühlen. Zudem müssen Informationen ansprechend und verständlich aufbereitet sein. Abläufe gilt es, gründlich zu erklären. Dabei darf keine Nachfrage der Jugendlichen „zu dumm“ sein. Die Jugendlichen müssen immer wissen, an welcher Stelle im Prozess sie gerade stehen und welche Schritte noch bevorstehen. So können Jugendliche während des Beteiligungsprozesses wirksam mitgenommen werden. Bei der Begleitung der Jugendlichen ist zudem eine zeitnahe Bearbeitung von Fragen, Ideen und anderen Anliegen von großer Bedeutung, damit nichts davon in Vergessenheit gerät und die Beteiligungsbereitschaft der Jugendlichen nicht abreißt. Um Missverständnisse zu vermeiden, muss darauf geachtet werden, dass Entscheidungsabläufe transparent gestaltet sind und den Jugendlichen verständlich kommuniziert werden. Zudem sollten exakte Vereinbarungen getroffen werden, wie mit den Ergebnissen aus der Beteiligung umgegangen wird. Schließlich sollten die Ergebnisse eines Beteiligungsprozesses sowie deren Wirkung den Jugendlichen kommuniziert werden, sodass sie wahrnehmen, welche Veränderungen durch ihr Engagement hervorgerufen wurden.¹⁹

4.4 EINBEZIEHUNG SOZIAL BENACHTEILIGTER JUGENDLICHER

Sozial benachteiligte Jugendliche bereichern jedes Beteiligungsprojekt. Sie sind oftmals imstande, kreative Lösungen zu finden, da sie neue Betrachtungsweisen einbringen und sich oft weniger nach konventionellen Denkmustern richten. Aufgrund ihrer Erfahrungen haben sie meist eine spezielle Expertise für Themen innerhalb einer Kommune. Außerdem gilt es, die Jugendlichen miteinzubeziehen, da sie oft nicht ausreichend vertreten werden. Jedoch ist es häufig eine Herausforderung, sozial benachteiligte Jugendliche nachhaltig zu mobilisieren. In der Regel beteiligen

sich überwiegend sozial besser gestellte Jugendliche, die auf ein unterstützendes Elternhaus zurückgreifen können und sich anderweitig bereits engagieren.²⁰

Sozial benachteiligten Jugendlichen fehlen oft die für ein Engagement förderlichen Rahmenbedingungen. Es gibt einige Faktoren, die ihre Partizipation begünstigen. Zunächst einmal dienen niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten dazu, den Einstieg zum Beteiligungsprozess zu erleichtern. Wenn ausreichend Zeit für die Vorlaufphase eines Projektes eingeplant ist, können bisher nicht erreichte Jugendliche angesprochen werden. Zudem unterstützen langfristig konstante (Projekt-)Strukturen und feste Bezugspersonen die Partizipationsbereitschaft sozial benachteiligter Jugendlicher.²¹ Letzteres können beispielsweise Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter übernehmen und dabei für eine verständliche Vermittlung von politischen Vorgängen sorgen.²²

METHODE:

WORLD CAFÉ

Die Idee der World Café-Methode ist es, in einer informellen Atmosphäre in wechselnden Kleingruppen zu arbeiten. Auf jedem Tisch liegt ein Plakat mit einer eigenen Fragestellung aus:

- Was muss bei der **Vorbereitung** eines Jugendbeteiligungsformats beachtet werden?
- Was muss bei der **Durchführung** eines Jugendbeteiligungsformats beachtet werden?
- Was muss bei der **Nachbereitung** eines Jugendbeteiligungsformats beachtet werden?

Die Teilnehmenden teilen sich auf die drei Tische auf, sammeln in diesen Kleingruppen unter Anleitung einer Teamerin oder eines Teamers Ideen zu der jeweiligen Frage und halten diese auf dem Plakat fest. Nach ca. 10 bis 15 Minuten wechseln die Gruppen zu einem anderen Tisch und beschäftigen sich mit der entsprechenden Frage – aufbauend auf den Ergebnissen der Vorgängergruppe an diesem Tisch. Nach einem zweiten Wechsel werden die Ergebnisse kurz im Plenum vorgestellt und ggf. durch die Teamer ergänzt.

¹⁹ Vgl. Deutsches Jugendinstitut 2010, S. 122

²⁰ Ebd. S. 242

²¹ Ebd. S. 117 und S. 242 f.

²² Gerrits 20013, S. 9

4.5 CHECKLISTE



► Abb. 2: Die drei wesentlichen Schritte eines Jugendbeteiligungsprozesses

GRUNDSÄTZLICHES

- ☐ Konnten wir Jugendliche bei der gesamten Planung, Durchführung und Auswertung sinnvoll einbinden?
- ☐ Behandeln wir jugendgerechte Themen?
- ☐ Haben wir die Arbeit der Jugendlichen honoriert?

ZIELFÜHRENDE UND PARTNERSCHAFTLICHE ORGANISATION

- ☐ Waren den Beteiligten alle Ansprechpartner benannt und kannten diese ihre Aufgaben?
- ☐ Sind die verschiedenen Schulen, Vereine und die Offene und Mobile Jugendarbeit einbezogen?

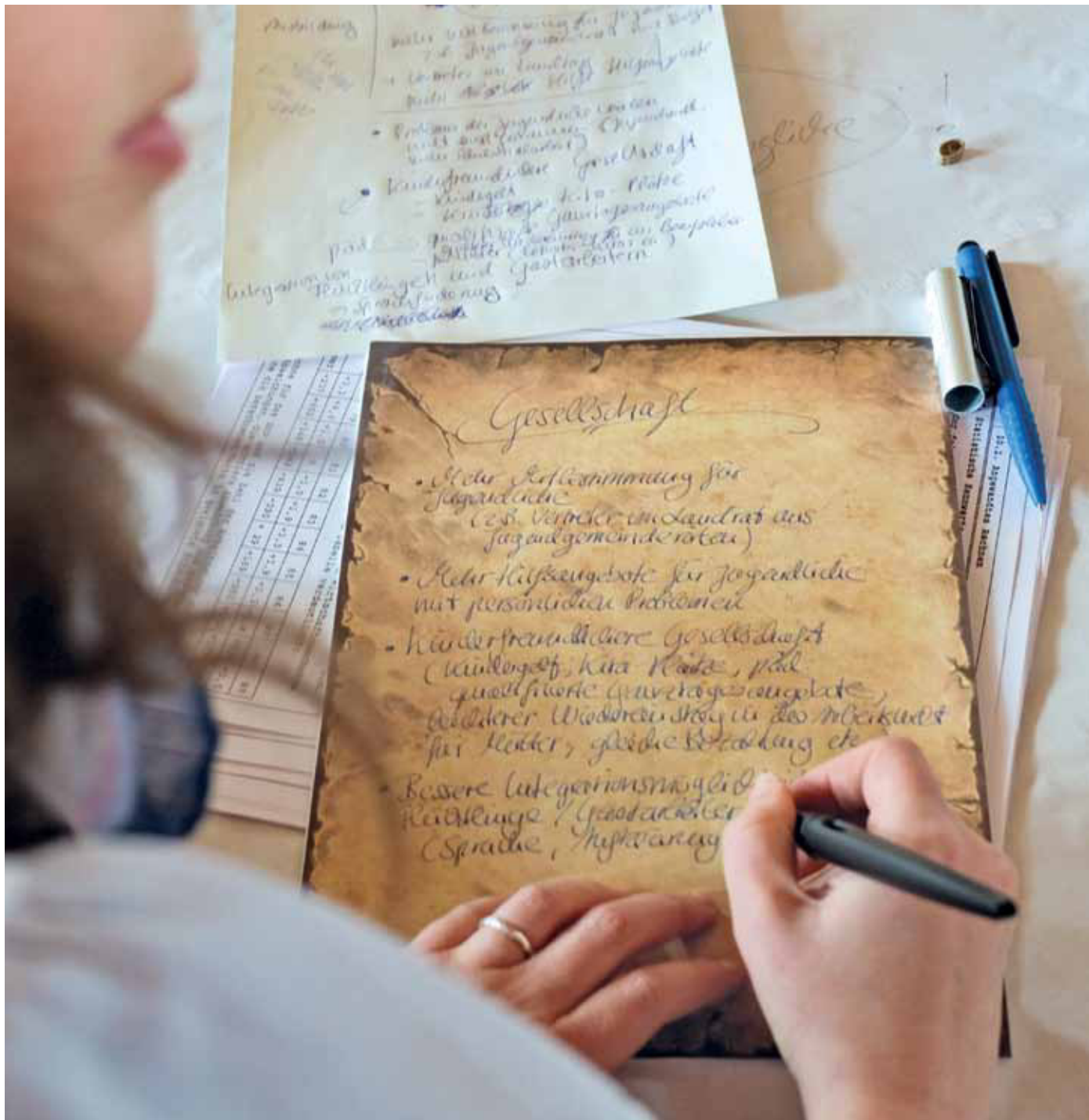
VERBINDLICHE UND ALTERSGERECHTE BEGLEITUNG

- ☐ Haben wir eine jugendgerechte Sprache für die Veranstaltung gewählt?
- ☐ Wurden die Informationen für die Jugendlichen jugendgerecht aufbereitet und von allen Jugendlichen verstanden?
- ☐ Wird die Verwaltung durch die Veranstaltung nicht übermäßig belastet?
- ☐ Ist sichergestellt, dass die Anliegen der Jugendlichen von Politik und Verwaltung zeitnah behandelt werden können?
- ☐ Ist der weitere Umgang mit den Ergebnissen transparent gestaltet?
Werden insbesondere evtl. Ablehnungen gut begründet?
- ☐ Wurden die Ergebnisse der Jugendlichen angemessen kommuniziert?

EINBEZIEHUNG SOZIAL BENACHTEILIGTER JUGENDLICHER

- ☐ Wurde ein niedrighschwelliges Beteiligungsformat umgesetzt?
- ☐ Haben wir für die Mobilisierung der Jugendlichen genügend Zeit eingeplant?
- ☐ Haben wir Maßnahmen unternommen, um das Programm zu verstetigen?
- ☐ Wurden feste Bezugspersonen für die sozial benachteiligten Jugendlichen eingeplant?
- ☐ Wurde eine verständliche Vermittlung von politischen Vorgängen erfolgreich umgesetzt?

LITERATURVERZEICHNIS



Einleitung zur Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung:

Vetter, Angelika
unter Mitarbeit von Frank Ulmer (2014):
Bürgerbeteiligung und Demokratie – ein Überblick
In: Baden Württemberg Stiftung (Hrsg.): In Zukunft mit UNS! – Wahl
ab 16. Handreichungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.
Online verfügbar unter:
www.bwstiftung.de/buergerbeteiligung-zivilgesellschaft
www.beteiligungslotse.de/buergerbeteiligung-zivilgesellschaft/
was-ist-beteiligung/ein-erster-ueberblick/

Kapitel III: Formen der Kinder- und Jugendbeteiligung:

Baden-Württemberg Stiftung gGmbH (Hrsg.) 2014:
In Zukunft mit UNS! – Wahl ab 16
Handreichung für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Stuttgart.
Online verfügbar unter:
[www.beteiligungslotse.de/uploads/tx_news/Methodenhandbuch_](http://www.beteiligungslotse.de/uploads/tx_news/Methodenhandbuch_IzMU_Web.pdf)
IzMU_Web.pdf
(zuletzt abgerufen am 27.11.2014)

Flügge, Erik & Udo Wenzl (2008):
**Alternative zum Jugendgemeinderat? –
Das Modell des 8erRat**
Online verfügbar unter:
[www.participations-blog.de/2014/05/alternative-zum-](http://www.participations-blog.de/2014/05/alternative-zum-jugendgemeinderat-das-modell-des-8errat/)
jugendgemeinderat-das-modell-des-8errat/
(zuletzt abgerufen am 17.01.2015)

Hafeneger, Benno & Torsten Niebling (2008):
Kinder- und Jugendparlamente
In: Kersting, Norbert (Hrsg.): Politische Beteiligung. Einführung in
dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher
Partizipation. Wiesbaden.

Hermann, Michael (2009):
**Baustelle Kinder- und Jugendparlamente.
Ernstgenommene Interessenvertretung
oder Legitimationsbeschaffer?**
Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen
Kinderhilfswerks. Lüneburg.
Online verfügbar unter:
[www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/](http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_5_2.pdf)
Baustein_B_5_2.pdf
(zuletzt abgerufen am 17.01.2015)

Landeszentrale für politische Bildung (2013):
Jugendgemeinde – WAS?
Leitfaden Jugendgemeinderäte in Baden-Württemberg. Stuttgart.

Ottersbach, Markus (2014):
**Kinder- und Jugendforen als Beispiel
neuer Formen der politischen Öffentlichkeit**
In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 44 / 2001. Bonn.

Praxisbeispiele zu Kapitel III:

Jugendforum Baden-Baden (2015):
Über uns
Online verfügbar unter:
[kijub.baden-baden.de/kiju/c/content/kiju/content/00014/](http://kijub.baden-baden.de/kiju/c/content/kiju/content/00014/index.html&nav=463)
index.html&nav=463
(zuletzt abgerufen am 18.01.2015)

Jugendgemeinderat Tübingen (2015):
Wer sind wir?
Online verfügbar unter:
www.jgr-tuebingen.de/category/allgemein/wer-sind-wir-2
(zuletzt abgerufen am 18.01.2015)

Jugendhearing Stuttgart (2011):
Jugendhearing Stuttgart
Online verfügbar unter:
www.newpolitics.de/jugendhearing/
(zuletzt abgerufen am 18.01.2015)

Schülerrat Freiburg e. V. (2015):
Organigramm
Online verfügbar unter:
[www.freiburgxtra.de/schuelerrat/rubriken/wir-ueber-uns/](http://www.freiburgxtra.de/schuelerrat/rubriken/wir-ueber-uns/organigramm.html)
organigramm.html
(zuletzt abgerufen am 17.01.2015)

Kapitel IV: Aspekte gelingender Jugendbeteiligung

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2012:

Qualitätsstandards für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

Allgemeine Qualitätsstandards und Empfehlungen für die Praxisfelder Kindertageseinrichtungen, Schule, Kommune, Kinder- und Jugendarbeit und Erzieherische Hilfe. Berlin.

Online verfügbar unter:

www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/kindergerechtes-deutschland-brosch_C3_BCRe-qualit_C3_A4tsstandards,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf
(zuletzt abgerufen am 19.11.2014)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2014:

Motive des bürgerschaftlichen Engagements

Kernergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im August 2013. Berlin.

Online verfügbar unter:

www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Motive-des-b_C3_BCrerschaftlichen-Engagements,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf
(zuletzt abgerufen am 18.11.2014)

Deutsches Jugendinstitut e. V. (Hrsg.) 2010:

Das Aktionsprogramm für mehr Jugendbeteiligung

Ergebnisbericht der Evaluation. München.

Online verfügbar unter:

www.dji.de/fileadmin/user_upload/jubeteil/Ergebnisbericht_der_Evaluation_Langfassung.pdf
(zuletzt abgerufen am 17.11.2014)

Fatke, Reinhard & Helmut Schneider (2005):

Kinder- und Jugendpartizipation in Deutschland

Daten, Fakten, Perspektiven. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.

Gerrits, Lucas (2013):

Jugendbeteiligung in der Kommune

Bestandsaufnahme und Potenziale am Beispiel der Stadt Sindelfingen.

In: Stadtjugendring Sindelfingen e. V. (Hrsg.): Sindelfingen.

Online verfügbar unter:

www.sjr-sifi.de/fileadmin/mount/sjr-global/dateien/Aktuell/jugendbeteiligung_in_der_kommune_1.pdf
(zuletzt abgerufen am 17.11.2014)

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Hrsg.) 2012:

Handbuch zur Partizipation. Berlin

Online verfügbar unter:

www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf
(zuletzt abgerufen am 25.11.2014)

Stange, Waldemar & Dieter Tiemann (1999):

Alltagsdemokratie und Partizipation: Kinder vertreten ihre Interessen in der Kindertagesstätte, Schule, Jugendarbeit und Kommune

In: Hans Jürgen Glinka et al. (Hrsg.): Kulturelle und politische Partizipation von Kindern. Interessenvertretung und Kulturarbeit für und durch Kinder. Band 3. Materialien zum 10. Kinder- und Jugendbericht. München.

KONTAKT

Nikolaj Midasch

Projektkoordination „In Zukunft mit UNS!“

- ▶ midasch@ljbw.de
- ▶ 0711 16447-11
- ▶ Im Büro: Mo. bis Fr.

Allgemeine Fragen zum Projekt

Daniel Mühl

Projektassistent „In Zukunft mit UNS!“

- ▶ muehl@ljbw.de
- ▶ 0711 16447-74
- ▶ Im Büro: Mo. bis Do.

Fragen zu Workshopangeboten für Auszubildende
und weitere interessierte Jugendliche

DIE BADEN-WÜRTTEMBERG STIFTUNG setzt sich für ein lebendiges und lebenswertes Baden-Württemberg ein. Sie ebnet den Weg für Spitzenforschung, vielfältige Bildungsmaßnahmen und den verantwortungsbewussten Umgang mit unseren Mitmenschen. Die Baden-Württemberg Stiftung ist eine der großen operativen Stiftungen in Deutschland. Sie ist die einzige, die ausschließlich und überparteilich in die Zukunft Baden-Württembergs investiert – und damit in die Zukunft seiner Bürgerinnen und Bürger.

Baden-Württemberg Stiftung gGmbH

Kriegsbergstraße 42, 70174 Stuttgart

Tel +49 (0) 711 248 476-0 · Fax +49 (0) 711 248 476-50

info@bwstiftung.de · www.bwstiftung.de

Anlage 7: Geupel, Karin: Interesse nutzen bevor es zu spät ist, in: Reutlinger General-Anzeiger vom 17.07.2017, S. 3.

Jugendstudie

Interesse nutzen, bevor es zu spät ist

VON
KARIN GEUPEL



Zwei nur auf den ersten Blick überraschende Ergebnisse liefert die neue Studie von YouGov und der Zeitschrift Bravo: Jugendliche sind politisch interessierter, als ihnen nachgesagt wird. Und – für einige Eltern möglicherweise schockierend: Die Jugend würde Angela Merkel wählen.

Schaut man sich andere Jugendstudien an, fällt auf: Von Jugendlichen werden heute oft konservative Meinungen geäußert. Die Familie steht da als Wert besonders hoch im Kurs und viele Jugendliche wollen ihre Kinder einmal so erziehen, wie sie selbst erzogen wurden. Das Motto ist klar: Warum etwas ändern, wenn es doch gut läuft?

Klingt nach einer Egal-Einstellung, ist es aber nicht: Wie die Studie auch zeigt, hat diese konservative Grundhaltung nichts mit Gleichgültigkeit zu tun. Jugendliche machen sich Gedanken um die Themen unserer Zeit: Sicherheit, Migration und Umweltprobleme stehen oben auf der Agenda. Ihnen ist Merkel nicht sympathisch, weil sie so langweilig ist, sondern weil sie sie als kompetent wahrnehmen. Und ihr Wissen beziehen die Jugendlichen vor allem aus seriösen Quellen und nicht nur aus YouTube. Wahrscheinlich sind viele Jugendliche außerdem durch regelmäßige Diskussionen in der Schule politischer, als mancher Erwachsene, der nur alle vier Jahre zur Bundestagswahl mal in eine politische Talkshow zappt. Deshalb gilt es für die Politik, dieses politische Interesse der Jugendlichen zu nutzen, bevor es einschläft. Denn was die Studie auch gezeigt hat: Die jungen Menschen finden die Demokratie zwar gut, fühlen sich aber nicht ausreichend vertreten.

karin.geupel@gea.de

Umfrage – Die 14- bis 17-Jährigen interessieren sich für Politik – das ist eine Erkenntnis einer neuen Befragung

Jugendliche würden Merkel wählen

BERLIN. Keine zehn Wochen mehr bis zur Bundestagswahl. Die größte Macht am 24. September haben die Senioren: Von 61,5 Millionen wahlberechtigten Deutschen stellen die Über-70-Jährigen mit 12,7 Millionen die größte Gruppe. Aber die Wahl beschäftigt auch diejenigen, die noch keine Kreuzchen machen dürfen. Die Zeitschrift »Bravo« hat Jugendliche von 14 bis 17 Jahren befragt lassen, was sie von Politik und von Politikern halten – mit einigen überraschenden Ergebnissen. Sieben Erkenntnisse aus der YouGov-Jugendstudie.

■ Politik ist nicht egal

Vier von fünf Jugendlichen finden es wichtig, wählen zu gehen, damit die eigenen Interessen vertreten werden. Immerhin ein Drittel (31 Prozent) interessiert sich ziemlich oder sehr stark für Politik, ein weiteres Drittel weniger stark oder gar nicht – etwa wie bei den Erwachsenen, sagt YouGov-Sprecher Holger Geißler. Das dritte Drittel stuft sein politisches Interesse als »mittelmäßig« ein.

■ Schule für Informationen wichtiger als das Internet

Drei von vier Jugendlichen kommen in der Schule mit politischen Fragen in Kontakt. 51 Prozent informieren sich dort häufig oder sehr häufig über Politik. Fast ebenso viele (48 Prozent) holen sich Infos

im Fernsehen. An dritter Stelle stehen Gespräche mit Familien, Bekannten und Freunden (43 Prozent). Erst dann folgen Nachrichten-Apps und soziale Netzwerke mit 36 beziehungsweise 32 Prozent. Unter denen spielen YouTube und Instagram die größte Rolle.

■ Angela Merkel kommt am besten an

Mehr als jeder dritte Jugendliche (35 Prozent) würde sich für Angela Merkel entscheiden, wenn der Kanzler oder die

Kanzlerin direkt gewählt würde. Sie hatten die Bundeskanzlerin, mit der sie aufgewachsen sind, einseitig zwar für traditionell, langweilig und »weit weg«, andererseits aber für kompetent, diszipliniert und sympathisch. 28 Prozent sagen, Merkel spreche sie unter den Spitzenpolitikern am meisten an – auf Platz zwei liegt schon recht abgeschlagen mit sechs Prozent Gregor Gysi von den Linken. Das Mütterliche stelle für Geborgenheit, sagt YouGov-Sprecher Geißler, das komme bei Jugendlichen wie Erwachsenen an.

■ Martin Schulz ist unbekannt

Fast die Hälfte der 14- bis 17-Jährigen traut sich nicht zu, eine Einschätzung zu Martin Schulz abzugeben, ein Drittel kennt ihn gar nicht. Tendenziell halten die Jugendlichen ihn für moderner und weniger »weit weg« als Merkel, aber auch für weniger sympathisch und kompetent. Nur jeder Zehnte würde Schulz wählen, wenn der Kanzler direkt bestimmt würde, nur fünf Prozent nennen Schulz auf die Frage, welcher Spitzenpolitiker sie am meisten anspreche. Zum Vergleich: Im Politbarometer der Forschungsgruppe Wahlen liegt Schulz bei der K-Frage mit 30 Prozent auch bei den Erwachsenen weit hinter Merkel mit 59 Prozent.

■ Top-Themen: Sicherheit und Schule

Kein Thema beschäftigt die Jugendli-

chen so sehr wie die innere Sicherheit – 91 Prozent finden sie »sehr wichtig« oder »wichtig«. Schule und Ausbildung liegt mit 87 Prozent auf Platz zwei, gefolgt von Zuwanderung und Flüchtlingen (83 Prozent) sowie Umwelt- und Naturschutz (82 Prozent). Den letzten Platz belegen mit 61 Prozent Steuern und Finanzen.

■ Ein Viertel fühlt sich nicht vertreten

Einer von vier Jugendlichen glaubt, dass keine Partei seine oder ihre Interessen vertritt. 18 Prozent fühlen sich von der Union, zwölf Prozent von der SPD am besten vertreten. Die Grünen liegen mit elf Prozent auf Platz drei, dahinter kommen Linke (sechs), FDP (fünf) und AfD (drei). 39 Prozent finden richtig, was ihre Eltern wählen, 15 Prozent würden anders wählen als ihre Eltern.

■ Viele verstehen das System nicht

Mit der Demokratie sind die meisten Jugendlichen (71 Prozent) zufrieden, nur vier Prozent halten eine andere Staatsform für besser. Allerdings geben nur 46 Prozent von ihnen an, die Regeln des politischen Systems in Deutschland zu verstehen. Von der Arbeit der Bundesregierung hat sogar nur knapp jeder Vierte (24 Prozent) eine klare Vorstellung. Tendenziell gilt: Wer versteht, wie Politik funktioniert, ist auch insgesamt zufriedener mit der Demokratie. (dpa)



Langweilig aber sympathisch, so sehen Jugendliche die Kanzlerin. Foto: DPA

Anlage 8: Politische Jugendstudie 2017 von BRAVO und YouGov:
URL: http://campaign.yougov.com/DE_2017_07_Political_Bravo_Jugendstudie_DE_2017_06_Political_Die_Deutschen_und_die_Politik_Landing.html
[21.07.2017].



Politische Jugendstudie

von BRAVO und YouGov

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
2. Ergebnisse
3. Untersuchungsdesign
4. Über YouGov und Bauer Media Group

Zusammenfassung



Zusammenfassung I

Politisches Interesse

- Das **politische Interesse** bei den jugendlichen Deutschen zwischen 14 und 17 Jahren **fällt sehr gemischt aus** (ca. 1/3 stark interessiert, 1/3 mittelmäßig und 1/3 kaum interessiert). Das Vorurteil über eine politisch desinteressierte Jugend lässt sich nicht bestätigen.
- **Kontaktpunkte zu politischen Themen** haben die Jugendlichen vor allem in der Schule (75 Prozent). An zweiter Stelle steht die Familie (57 Prozent), gefolgt von den Freunden (47 Prozent). Vor allem die politisch stark Interessierten diskutieren politische Themen auch im Internet (17 Prozent Gesamt).
- Nur ein gutes Drittel **beschäftigt sich intensiv und regelmäßig mit politischen Themen**. Bei ähnlich vielen spielt Politik im eigenem Umfeld keine große Rolle. Dennoch erkennt der Großteil der Jugendlichen (80 Prozent) die Bedeutung von Wahlen, um die eigenen Interessen vertreten zu lassen. Eine Mehrheit (65 Prozent) wünscht sich ebenfalls mehr politisches Engagement der Menschen. Bei Jungen zeigt sich dabei eine stärkere Beschäftigung mit dem Thema Politik als bei Mädchen.

Informationsverhalten

- Ihrem Alter entsprechend informieren sich die Jugendlichen am häufigsten im **Schulunterricht** über politische Themen (51 Prozent „sehr häufig“ oder „häufig“). An zweiter Stelle steht das **Fernsehen** (48 Prozent), gefolgt von Gesprächen mit **Familie, Bekannten oder Freunden** (43 Prozent). Mit **News-Apps und sozialen Netzwerken** folgen danach digitale Kanäle. Print-Ausgaben von Zeitungen und Zeitschriften spielen dagegen nur eine kleinere Rolle.
- Unter den genutzten **Social-Media Kanälen** liegt bezüglich politischen Themen Youtube mit einigem Abstand vor Instagram, Facebook, Whatsapp und Twitter. Bei den **News-Webseiten und Apps** sind Spiegel Online und tagesschau.de die Favoriten unter den Jugendlichen.

Zusammenfassung II

Wahrnehmung des politischen Systems

- Mit 71 Prozent der Jugendlichen ist eine große Mehrheit zufrieden mit der Demokratie als Staatsform und 68 Prozent sehen die Demokratie als beste Staatsform an. Lediglich 4 Prozent erachten eine andere Staatsform als besser. Immerhin 16 Prozent erachten allerdings anderen Staatsformen als vergleichbar gut wie die Demokratie.
- Das Verständnis des politischen Systems ist bei Jugendlichen beschränkt, nur 47 Prozent geben an, die Regeln zu verstehen. Ein gutes Verständnis des politischen Systems hängt dabei positiv mit der Zufriedenheit der Demokratie zusammen. Auch hat nur ein gutes Viertel ein klares Bild von der Arbeit der Bundesregierung. Ebenfalls sehen die Jugendlichen Ihre Interessen deutlich unterrepräsentiert im Vergleich zu denen von Älteren und Rentnern.

Wahrnehmung der Parteien und Politiker

- Am ehesten fühlen die Jugendlichen ihre Interessen noch von der CDU/CSU vertreten (18 Prozent), gefolgt von der SPD (12 Prozent). Ein knappes Viertel fühlt sich allerdings von gar keiner Partei vertreten.
- Bei den Politikern fühlen sich die Jugendlichen am ehesten von Angela Merkel angesprochen. Bei einer Direktwahl würden 35 Prozent diese auch zur Kanzlerin wählen. Lediglich 10 Prozent würden für Martin Schulz votieren.
- Angela Merkel wird als traditionell, langweilig und „weit weg“ von den Jugendlichen gesehen, aber auch als kompetent, diszipliniert und sympathisch. Bei Martin Schulz zeichnet sich kein klares Bild ab. Fast die Hälfte der Jugendlichen kann hier aber auch keine Einschätzung abgeben.

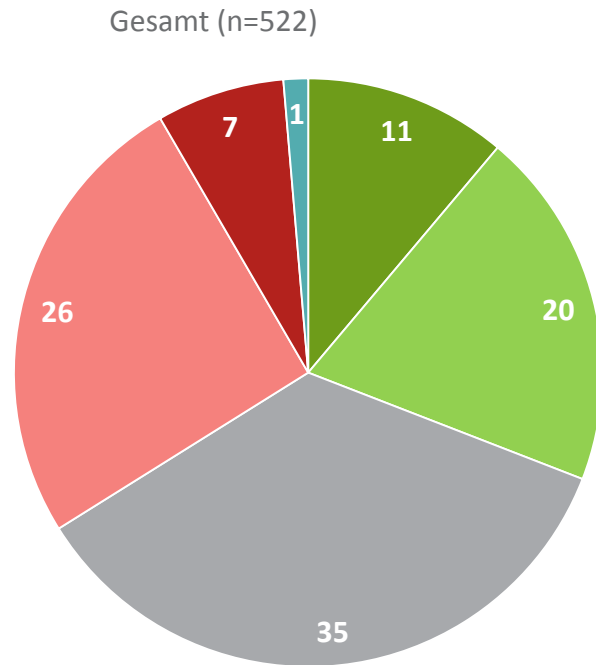
Ergebnisse



Sehr gemischte Verteilung des politischen Interesses bei Jugendlichen in Deutschland

Politisches Interesse

Wie stark interessierst du dich für Politik?

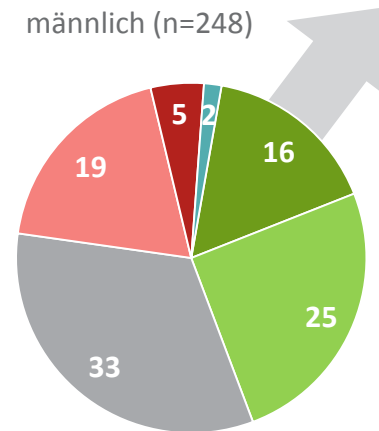


■ Sehr stark (100)

■ Ziemlich Stark (75)

■ Weniger stark (25)

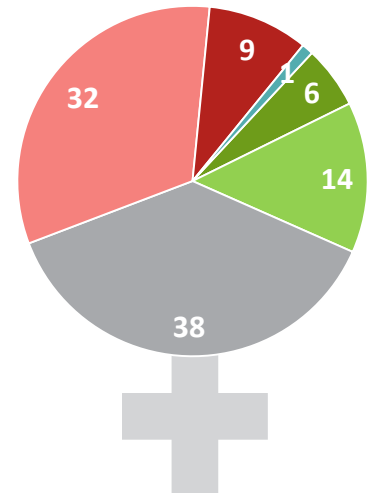
■ Überhaupt nicht (0)



■ Mittelmäßig (50)

■ weiß nicht / keine Angabe

weiblich (n=274)

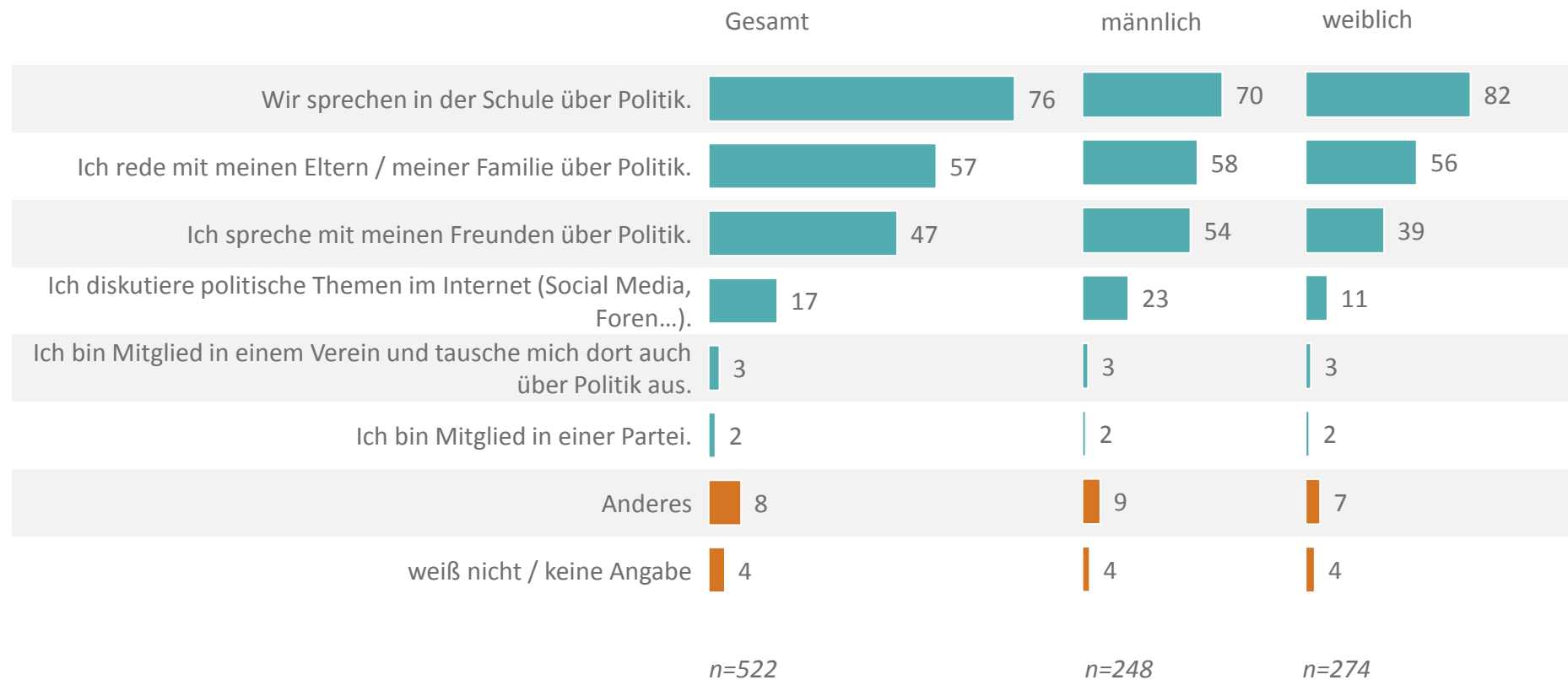


Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Über Politik wird bei Jugendlichen eher mit den Eltern als mit den Freunden gesprochen

Kontaktpunkte zu politische Themen

In welchem Umfeld kommst du mit Politik in Kontakt? Bitte wähle die Aussagen aus, die auf dich zutreffen.



Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Gesamt
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich

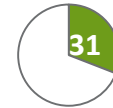
Am politisch interessiertesten zeigen sich die Jugendlichen, die online politische Themen diskutieren

Kontaktpunkte und politisches Interesse

In welchem Umfeld kommst du mit Politik in Kontakt? Bitte wähle die Aussagen aus, die auf dich zutreffen.

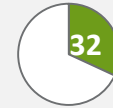
Politisches Interesse (sehr stark/stark)

Gesamt



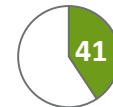
Wir sprechen in der Schule über Politik.

76



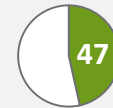
Ich rede mit meinen Eltern / meiner Familie über Politik.

57



Ich spreche mit meinen Freunden über Politik.

47



Ich diskutiere politische Themen im Internet (Social Media, Foren...).

17



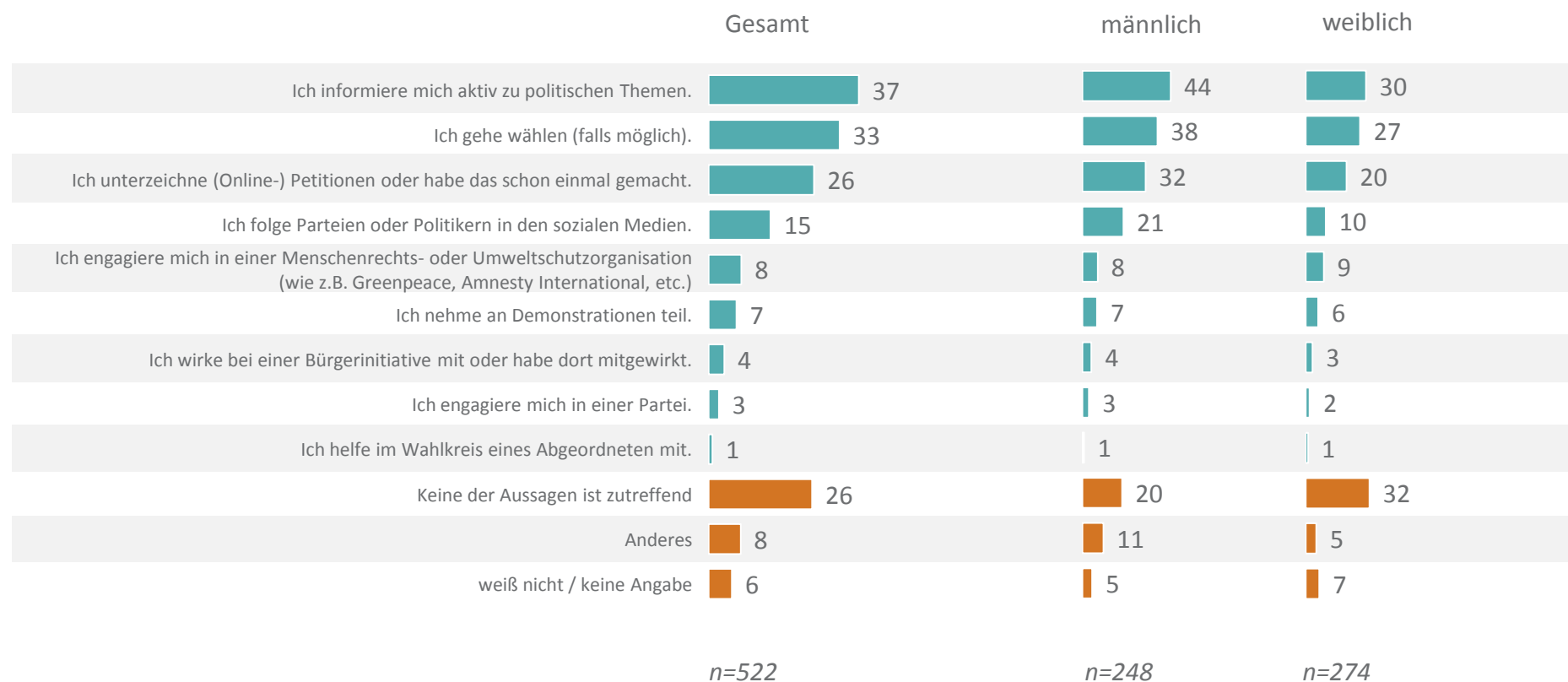
Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich

© YouGov 2017 – Politische Jugendstudie von Bravo und YouGov

Ein gutes Viertel der Jugendlichen nutzt die Möglichkeit, sich über (Online-)Petitionen in Debatten einzubringen

Politische Aktivitäten

Bist du politisch aktiv/ engagierst du dich politisch? Bitte wähle die Aussagen aus, die auf dich zutreffen.

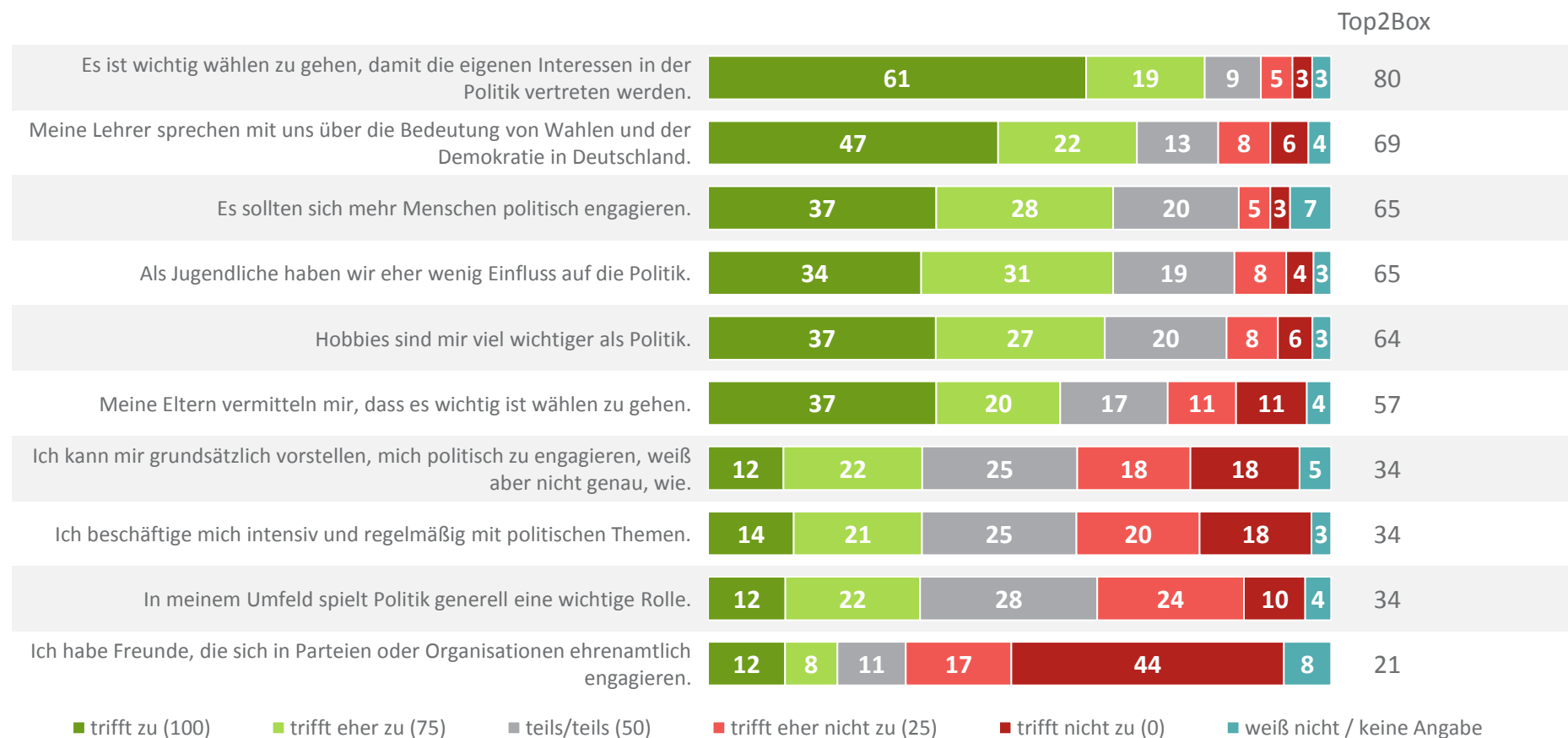


*Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Gesamt
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich*

Die Bedeutung der politischen Partizipation wird erkannt, eine wichtige Rolle spielt die Politik im persönlichen Umfeld eher selten

Einstellungen zur Politik

Manchen Menschen ist Politik wichtig, für andere spielt sie eher eine kleinere Rolle. Welche Aussagen findest du zutreffend?

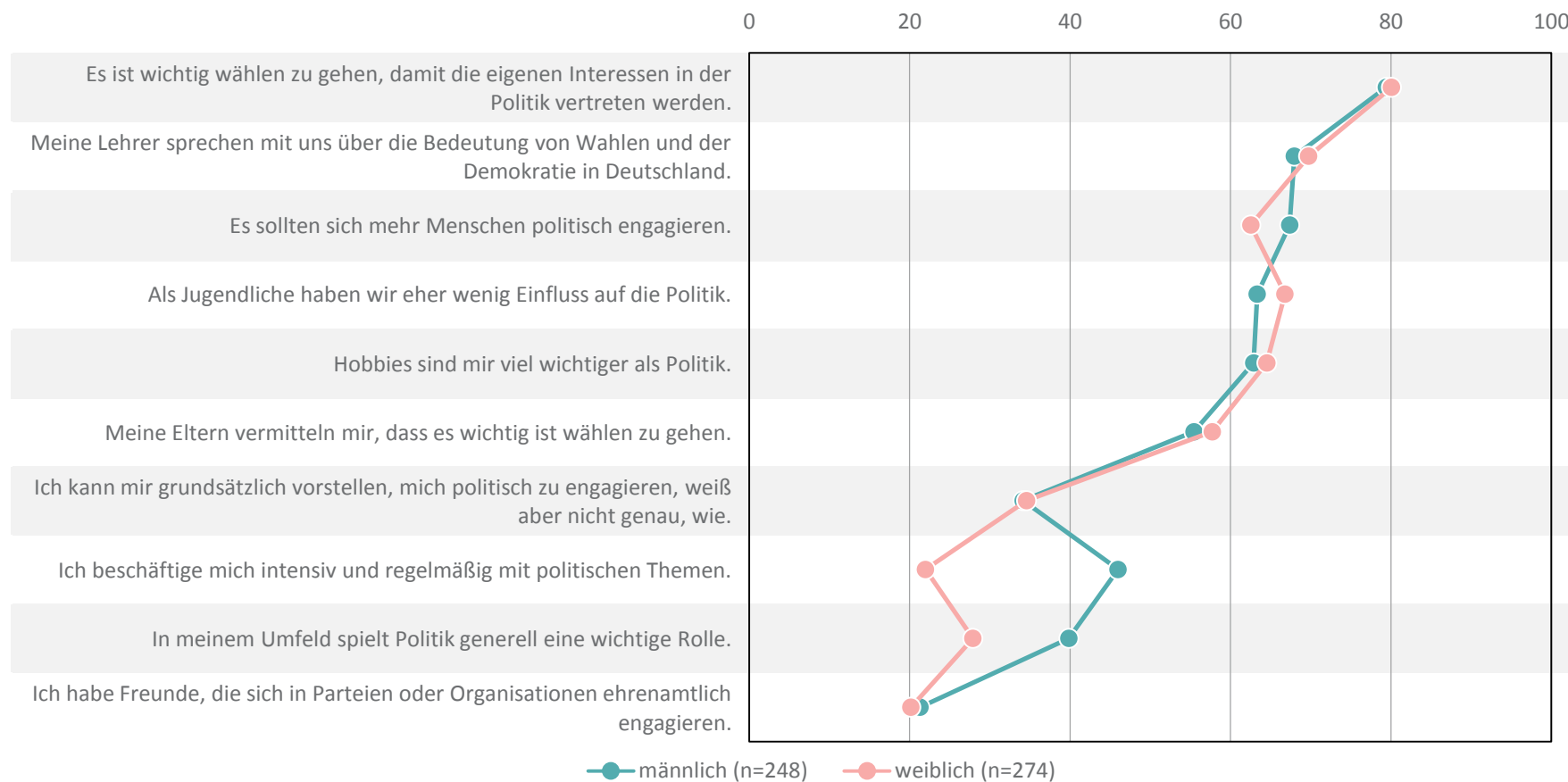


Basis: alle Befragten, n=522; Sortierung absteigend nach Top2Box („trifft zu“ + „trifft eher zu“)
Angaben in %

Keine Geschlechterunterschiede bei Wahrnehmung der Wahlbedeutung

Einstellungen zur Politik nach Geschlecht

Manchen Menschen ist Politik wichtig, für andere spielt sie eher eine kleinere Rolle. Welche Aussagen findest du zutreffend?

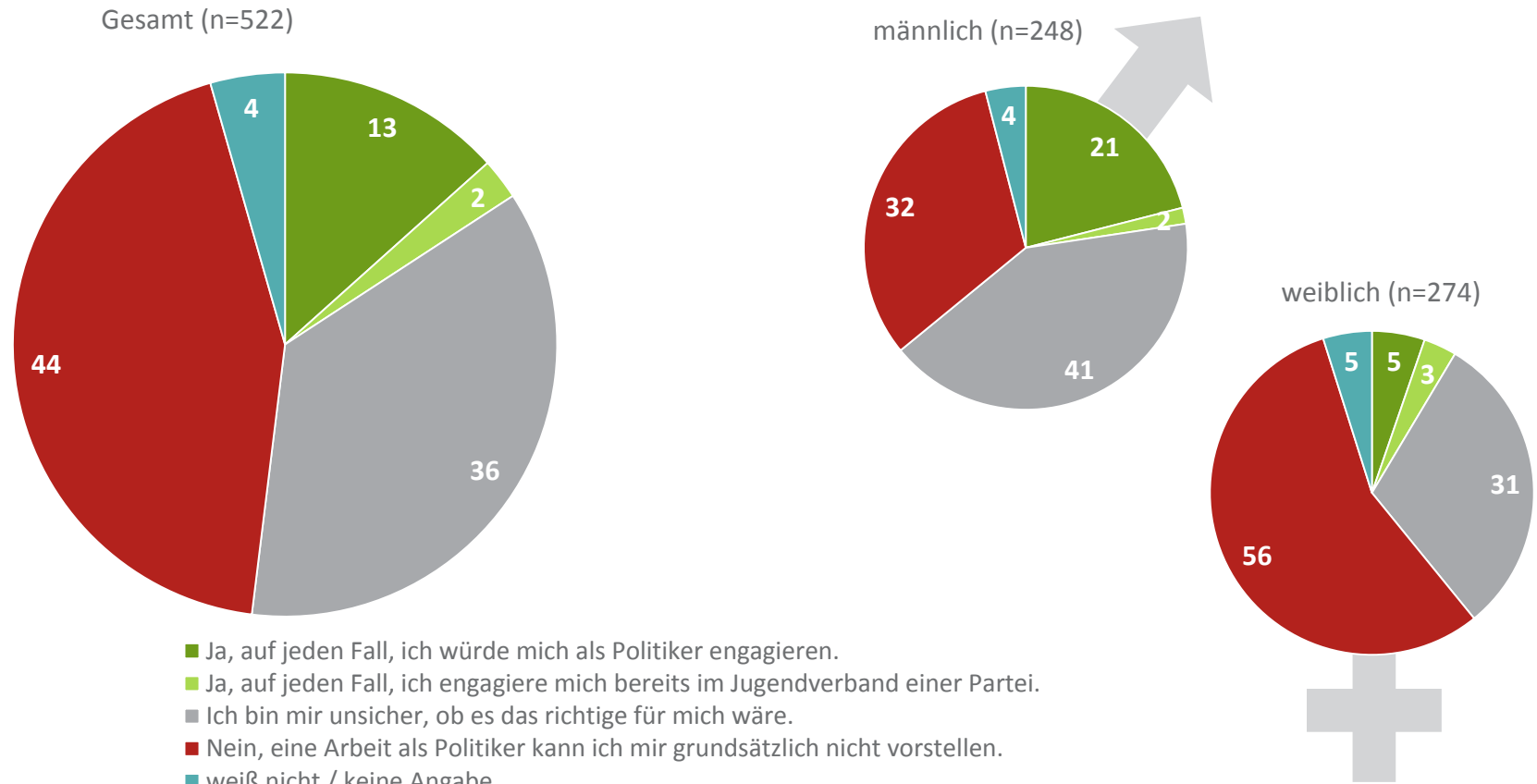


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Top2Box („trifft zu“ + „trifft eher zu“)
Angaben in %

Nur 15 Prozent der Jugendlichen, darunter überdurchschnittlich viele Jungen, können sich eine Arbeit als Politiker vorstellen

Politisches Interesse

Käme eine Tätigkeit als Politiker für dich grundsätzlich in Frage?

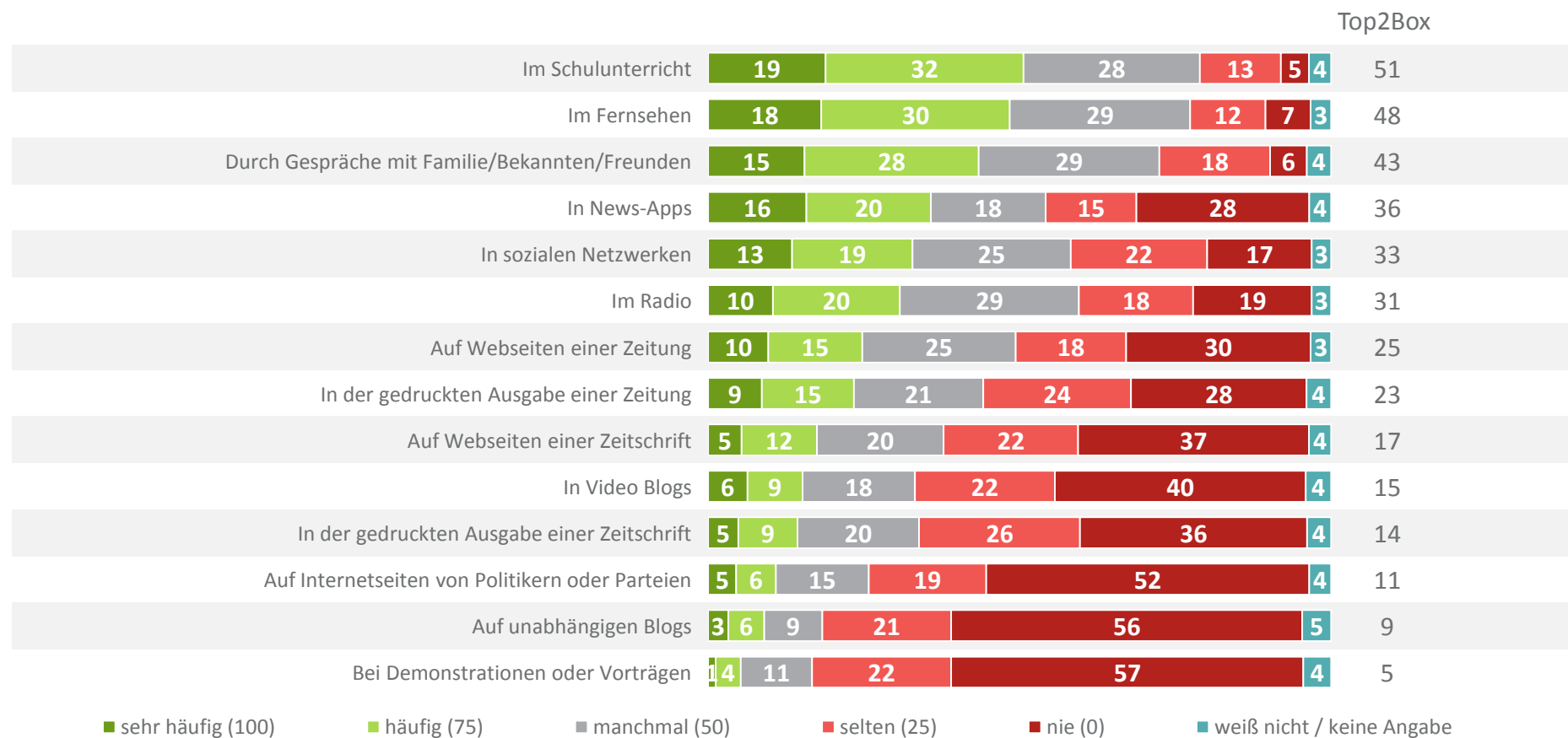


Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Schulunterricht und Fernsehen stellen die meistgenutzten politischen Informationsquellen dar

Informationshäufigkeit

Wie häufig informierst du dich über politische Themen über die folgenden Kanäle/Wege?

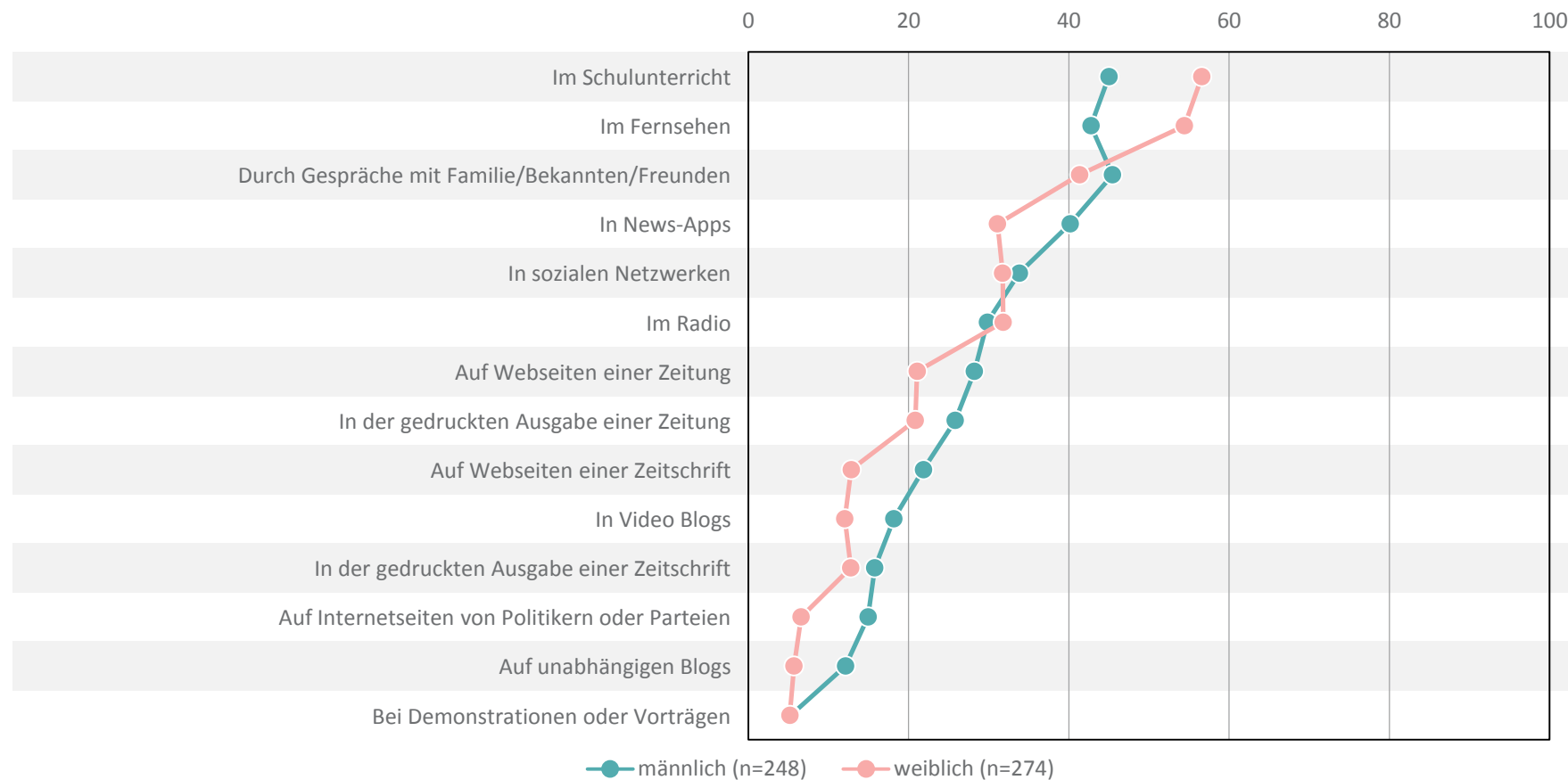


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Top2Box („sehr häufig“ (100) + „häufig“ (75)), n=522
Angaben in %

Kaum Geschlechterunterschiede bei Nutzungshäufigkeit sozialer Netzwerke als politische Informationsquelle

Informationshäufigkeit nach Geschlecht

Wie häufig informierst du dich über politische Themen über die folgenden Kanäle?

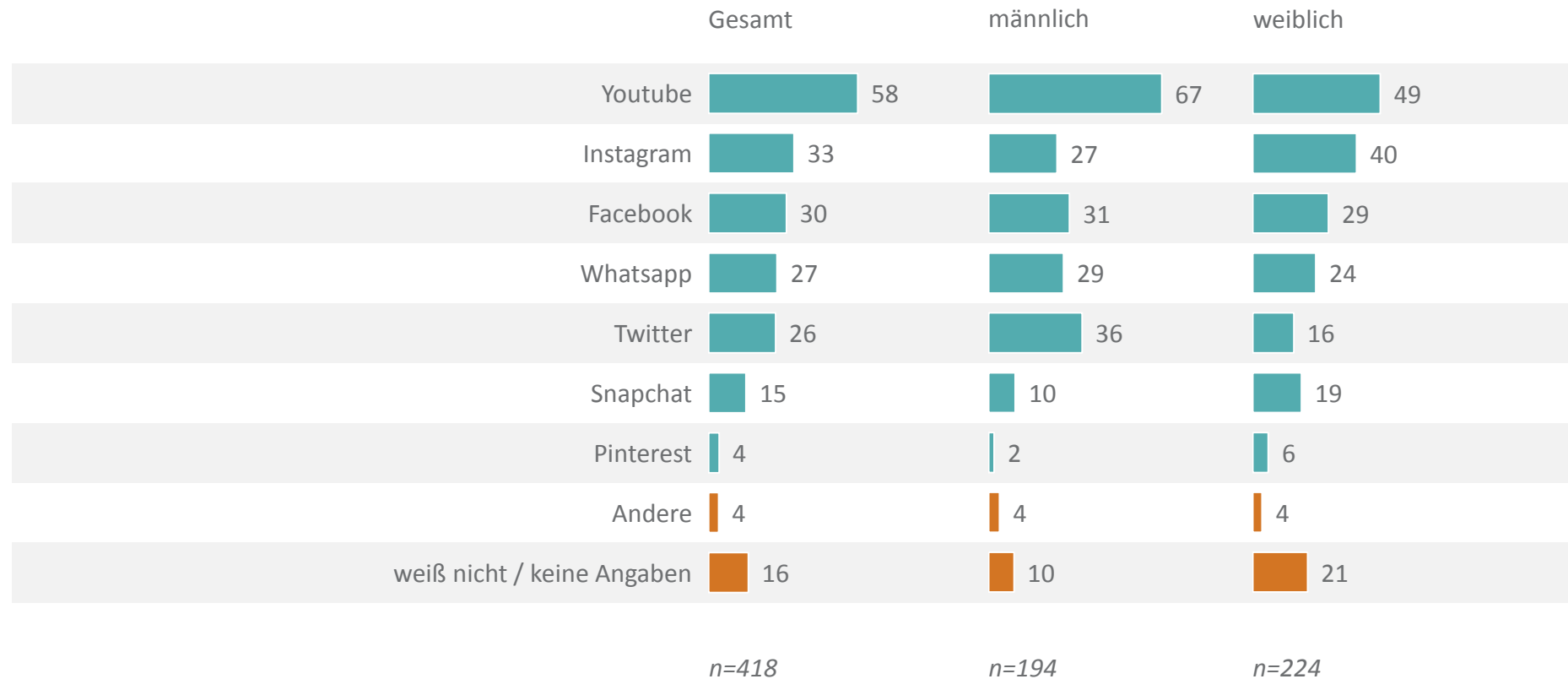


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Top2Box („sehr häufig“ (100) + „häufig“ (75))
Angaben in %

Bei den Social Media Nutzern dominiert Youtube, an zweiter Stelle folgt Instagram vor Facebook

Nutzung Social Media

Welche Social Media Kanäle nutzt du um dich über politische Themen zu informieren?

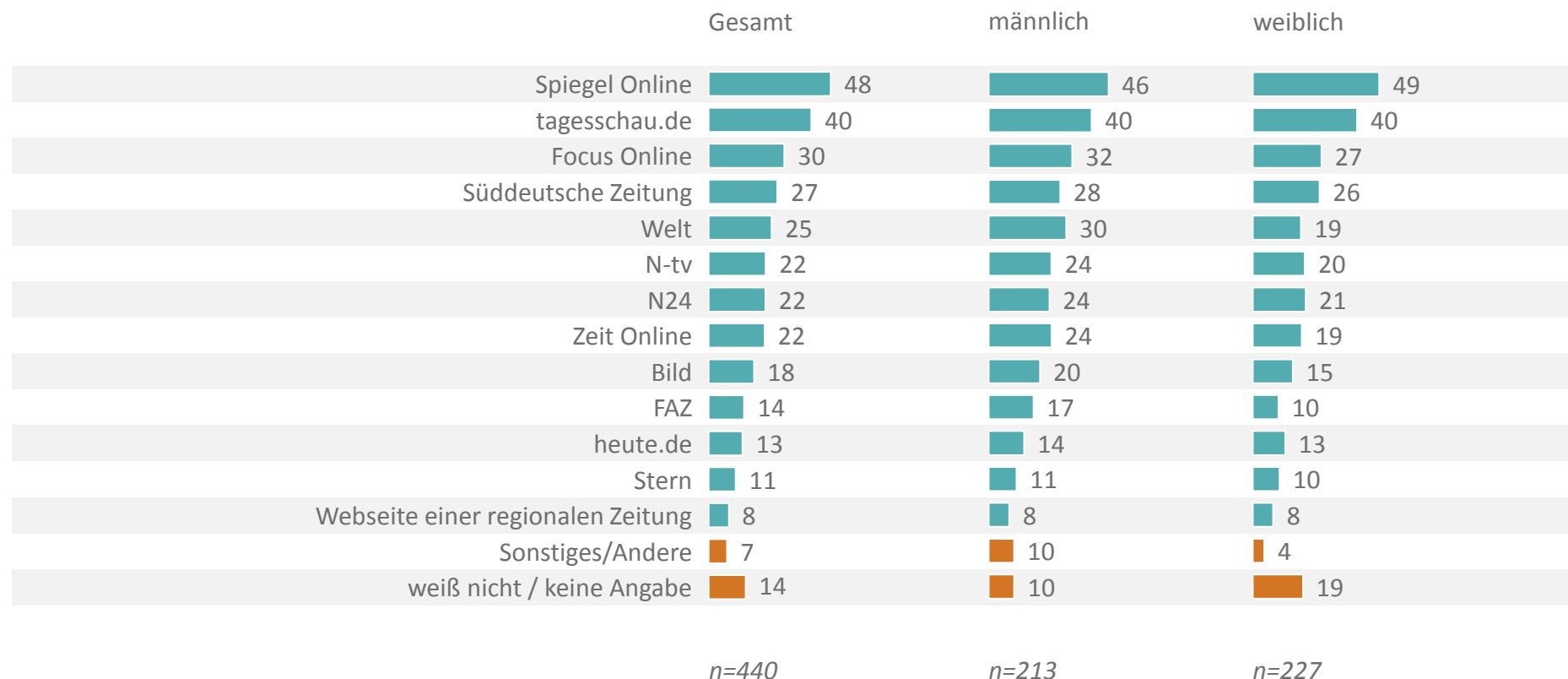


Basis: Nur Nutzer von Social Media Kanälen; Sortierung absteigend nach Gesamt
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich

Unter den News-Webseiten und -apps stechen vor allem Spiegel Online und tagesschau.de hervor

Nutzung News-Webseiten oder -Apps

Mithilfe welcher der folgenden News-Webseiten oder -Apps informierst du dich?

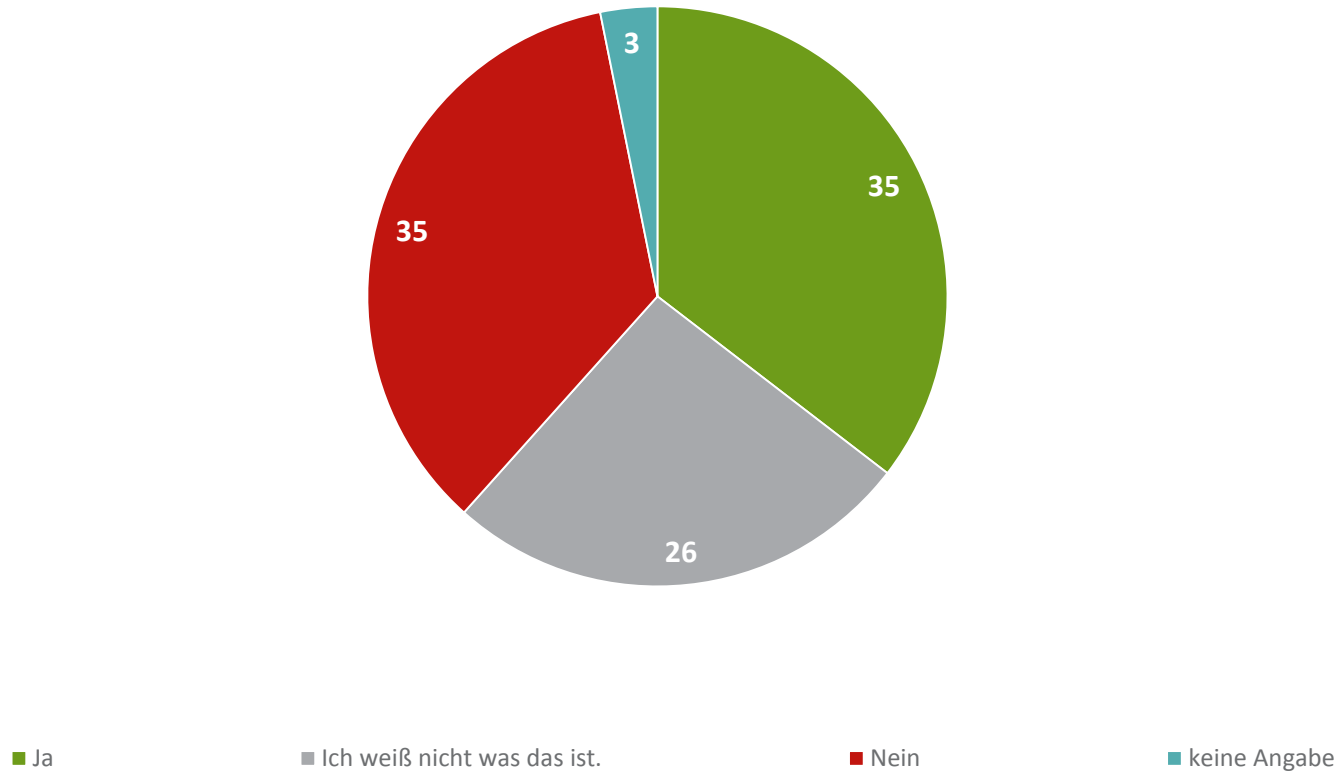


Basis: nur Nutzer von News-Webseiten oder -Apps; Sortierung absteigend nach Gesamt
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich

Einem Viertel der Jugendliche ist der Wahl-O-Mat unbekannt

Nutzung Wahl-O-Mat

Hast du schon mal einen Wahl-O-Mat benutzt, um dich über die Positionen von Parteien zu informieren?

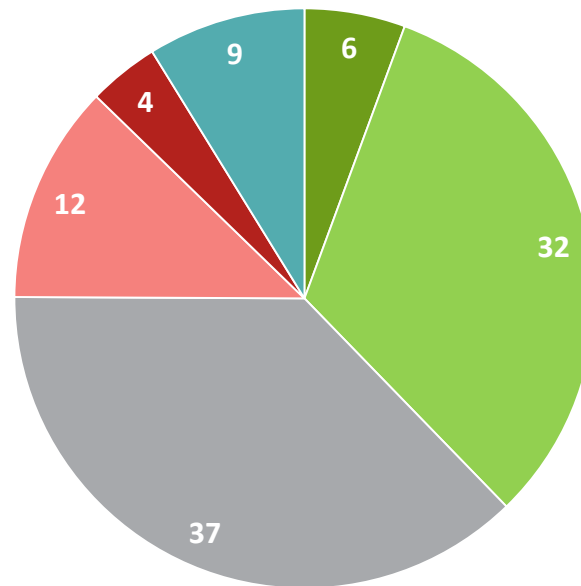


Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Knapp zwei Fünftel der Jugendlichen zeigen sich zufrieden mit der Bundesregierung

Zufriedenheit mit Bundesregierung

Wie zufrieden bist du mit der Bundesregierung im Allgemeinen?



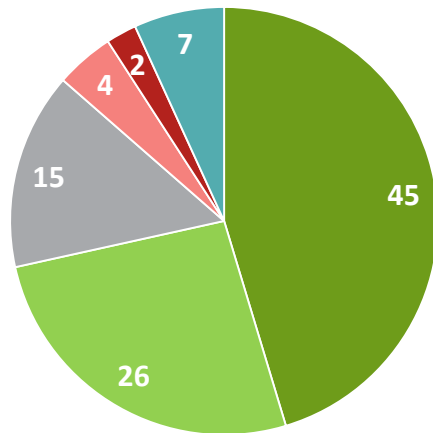
■ Sehr zufrieden (100) ■ Eher zufrieden (75) ■ Teils/teils (50) ■ Eher unzufrieden (25) ■ Sehr unzufrieden (0) ■ weiß nicht / keine Angabe

Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

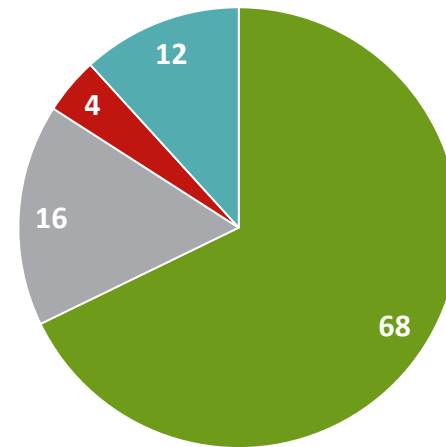
Nur wenig Unzufriedene mit der Demokratie, nur 4 Prozent können sich eine bessere Staatsform vorstellen

Beurteilung Demokratie

Wie zufrieden bist du mit der Demokratie als Staatsform?



Würdest du sagen, die Demokratie hat sich bei uns im Großen und Ganzen bewährt, oder meinst du, eine andere Staatsform (z.B. eine autoritäre Staatsform mit einem/r starken Mann/ starker Frau an der Spitze) wäre besser für Deutschland?



- Sehr zufrieden (100)
- Eher zufrieden (75)
- Teils/teils (50)
- Eher unzufrieden (25)
- Sehr unzufrieden (0)
- weiß nicht / keine Angabe

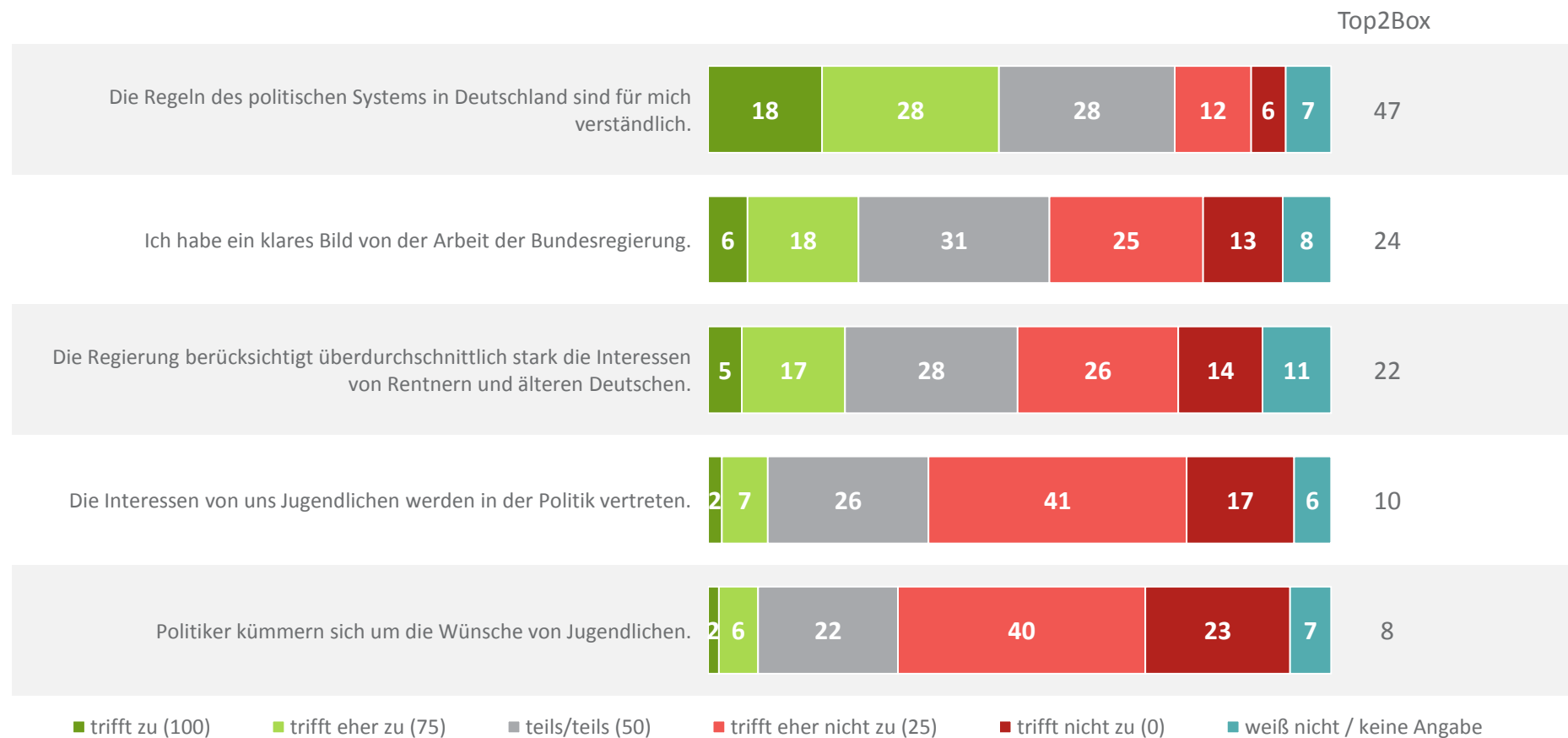
- Die Demokratie ist alles in allem die beste Staatsform
- Die Demokratie ist genauso gut oder schlecht wie andere Staatsformen
- Andere Staatsformen sind besser als die Demokratie
- weiß nicht / keine Angabe

Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Die Interessen der Jugendlichen werden in der Politik als nur schlecht vertreten gesehen

Wahrnehmung politisches System

Treffen die folgenden Aussagen deiner Meinung nach zu?



Basis: alle Befragten, n=522

Angaben in %; sortiert nach Top2Box ("trifft zu" + "trifft eher zu")

© YouGov 2017 – Politische Jugendstudie von Bravo und YouGov

Ein gutes Verständnis des politischen Systems in Deutschland hängt mit der Zufriedenheit mit diesem zusammen

Zusammenhang zwischen Systemverständnis und Demokratiezufriedenheit /-akzeptanz

Die Regeln des politischen Systems in Deutschland sind für mich verständlich.

- trifft zu (100)
- trifft eher zu (75)
- teils/teils (50)
- trifft eher nicht zu (25)
- trifft nicht zu (0)
- weiß nicht / keine Angabe



Zufriedenheit mit Demokratie als Staatsform (eher oder sehr)



Demokratie ist alles in allem die beste Staatsform



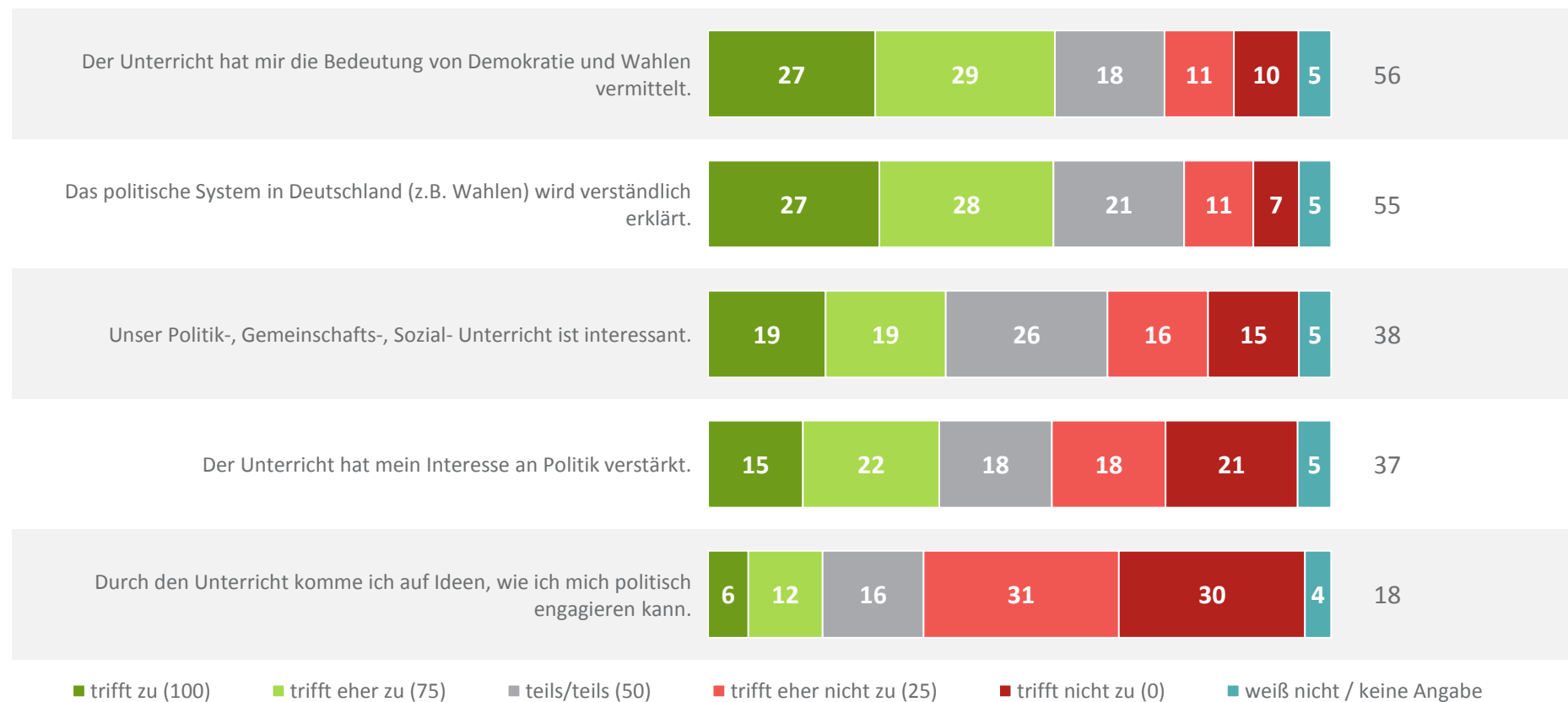
Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %; sortiert nach Top2Box ("trifft zu" + "trifft eher zu")

Nur etwas mehr als der Hälfte hat der Schulunterricht das politische System in Deutschland verständlich erklärt

Beurteilung Schul-Unterricht

In der Schule werden Fächer wie Politik, Gemeinschaftskunde oder Sozialwissenschaften unterrichtet, die sich mit gesellschaftlichen Themen befassen. Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zum diesem Unterricht an deiner Schule zu?

Top2Box



Basis: alle Befragten, n=522

Angaben in %; sortiert nach Top2Box ("trifft zu" + "trifft eher zu")

© YouGov 2017 – Politische Jugendstudie von Bravo und YouGov

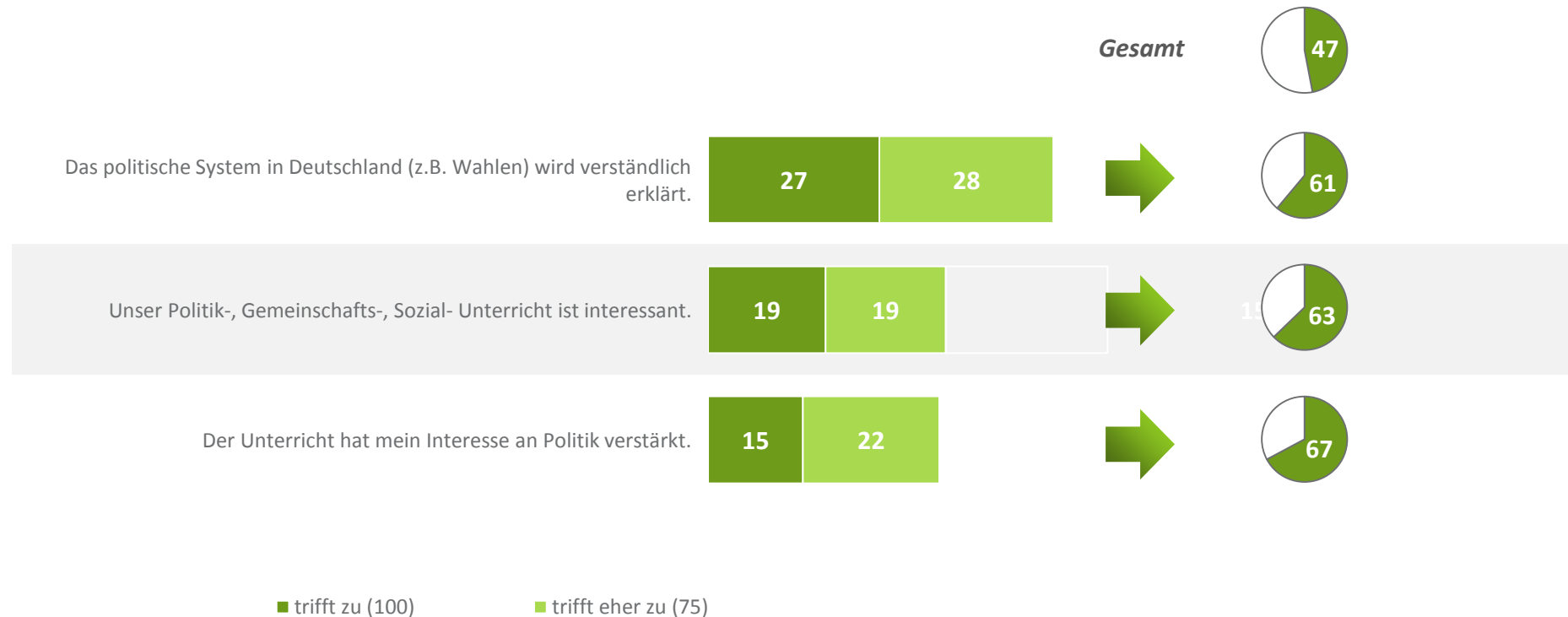
BRAVO YouGov

Bei interessantem und lehrreichem politischen Schulunterricht steigt das Systemverständnis

Zusammenhang politische Schulbildung und Systemverständnis

In der Schule werden Fächer wie Politik, Gemeinschaftskunde oder Sozialwissenschaften unterrichtet, die sich mit gesellschaftlichen Themen befassen. Inwiefern stimmst du den folgenden Aussagen zum diesem Unterricht an deiner Schule zu?

*Die Regeln des politischen Systems in Deutschland sind für mich verständlich.
(Trifft zu / Trifft eher zu)*

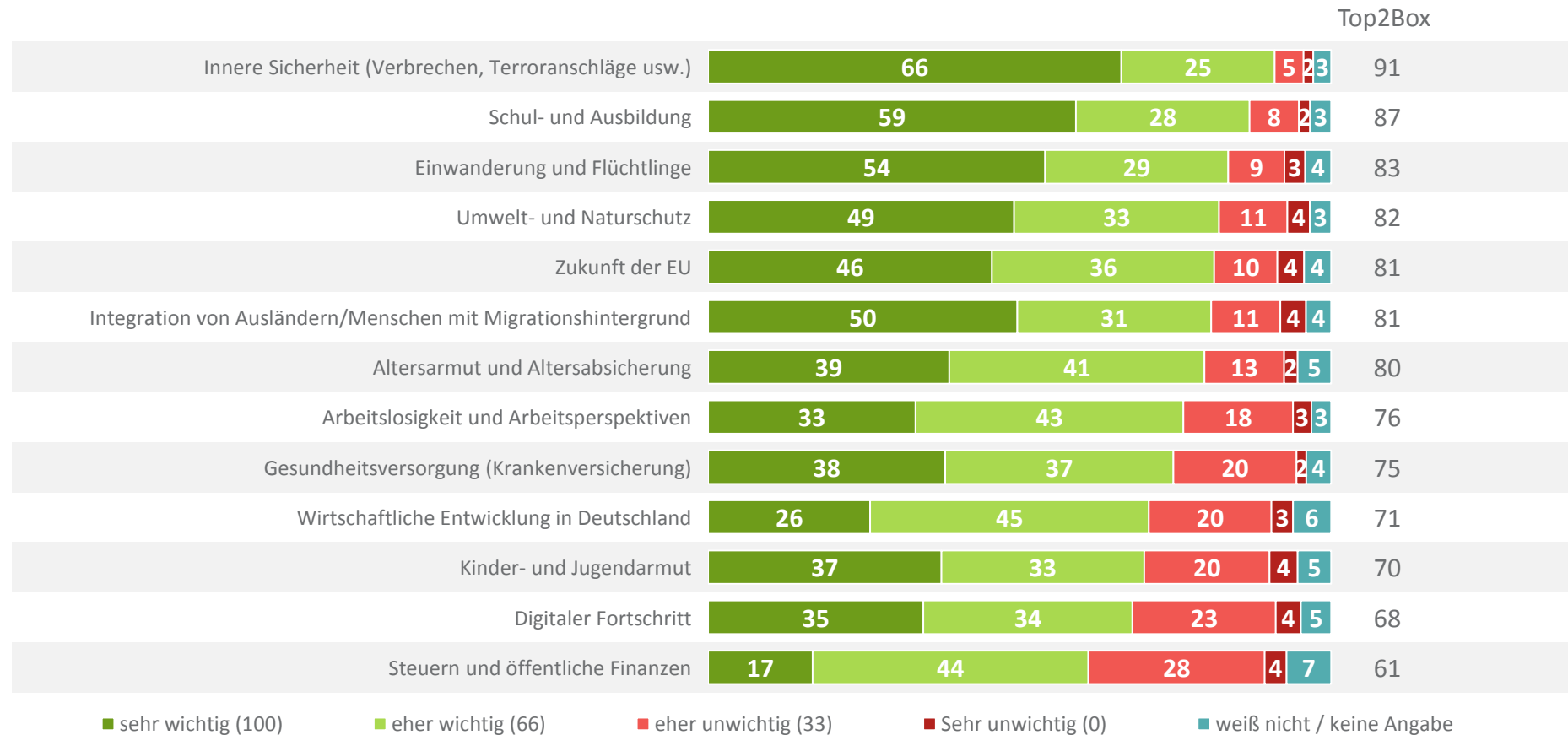


Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Schul- und Ausbildung als zweitwichtigstes politisches Thema nach innerer Sicherheit

Wichtigkeit politischer Themen

Wie wichtig sind deiner Meinung nach zurzeit die folgenden Themen in Deutschland?

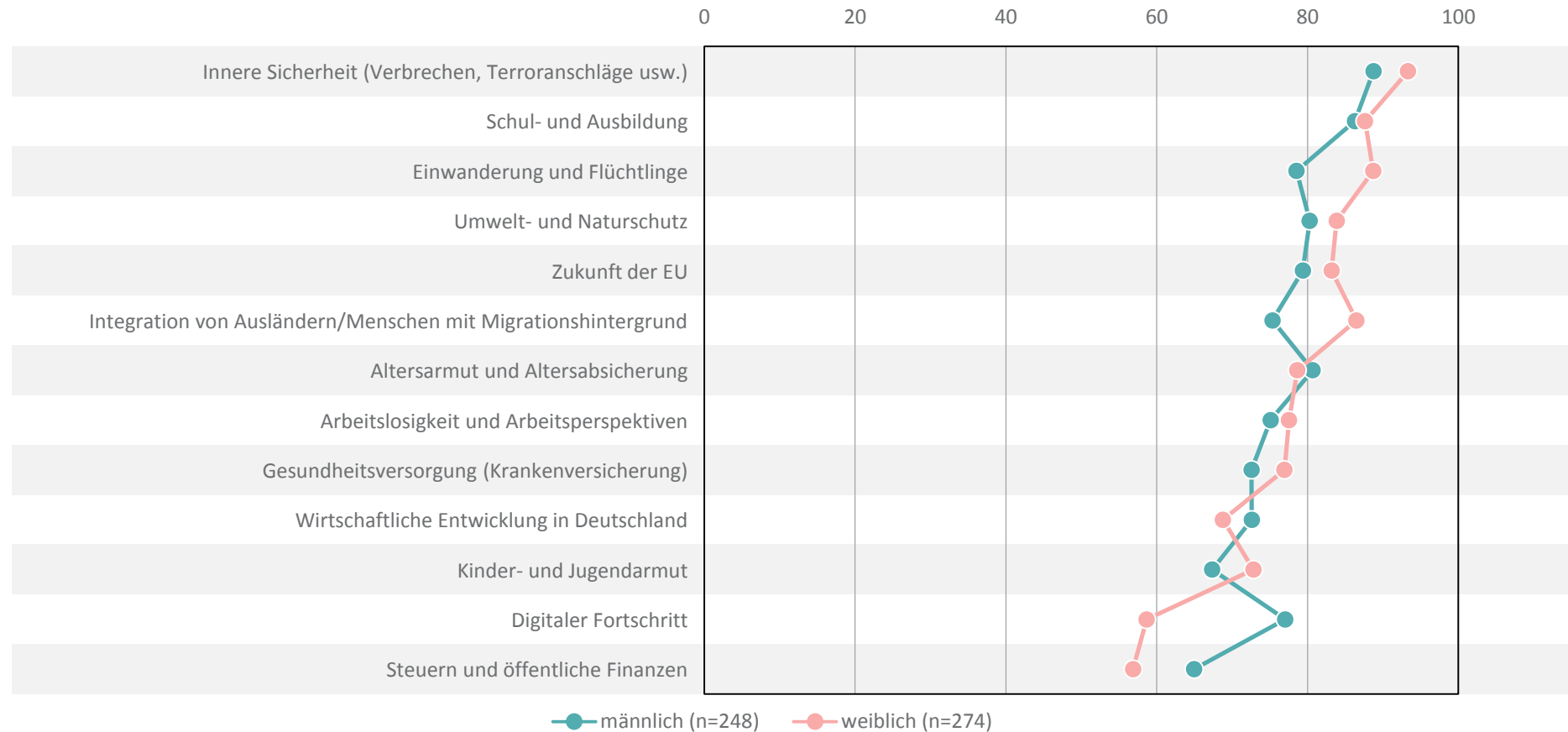


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Top2Box („sehr wichtig“ (100) + „eher wichtig“ (66)), n=522
Angaben in %

Für weibliche Jugendliche ist das Thema Einwanderung, Flüchtlinge und Integration besonders wichtig

Wichtigkeit politischer Themen nach Geschlecht

Wie wichtig sind deiner Meinung nach zurzeit die folgenden Themen in Deutschland?

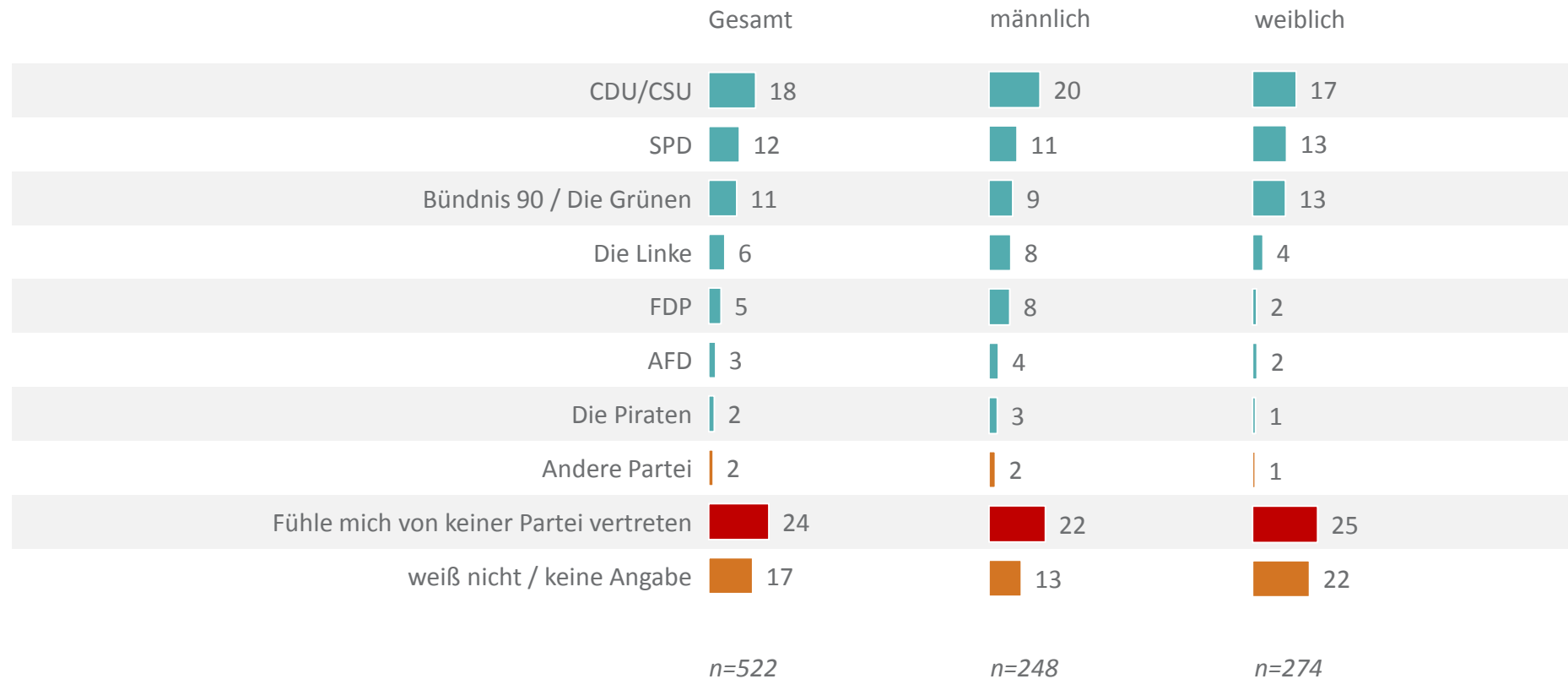


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Top2Box („sehr wichtig“ (100) + „eher wichtig“ (66))
Angaben in %

Ein Viertel der Jugendlichen in Deutschland fühlt sich von keiner Partei vertreten

Parteienwahrnehmung

Welche Partei in Deutschland vertritt deine Interessen und Einstellungen aktuell am besten?

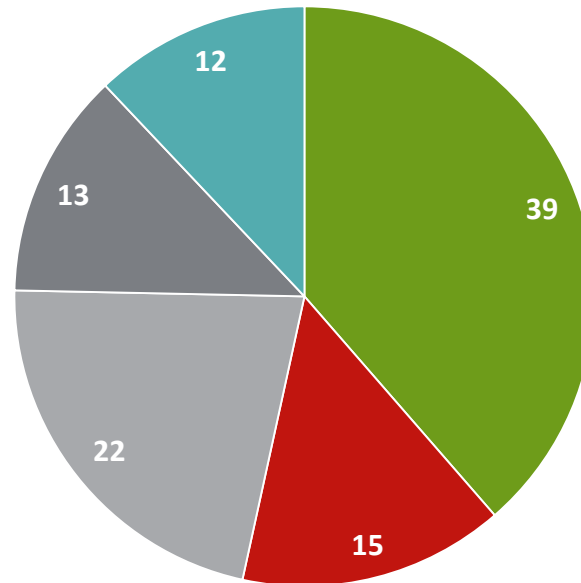


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Gesamt
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich

Zwei Fünftel der Jugendlichen unterstützen die Parteienwahl ihrer Eltern

Verständnis Parteienwahl der Eltern

Bist du mit den bevorzugten Parteien deiner Eltern einverstanden, d.h. mit den Parteien, die deine Eltern deiner Kenntnis nach schwerpunktmäßig wählen?



■ Ja, ich finde ihre Favoriten richtig

■ Ich weiß nicht, welche Partei/-en meine Eltern bevorzugen

■ weiß nicht / keine Angabe

■ Nein, ich bevorzuge eine andere Partei als meine Eltern

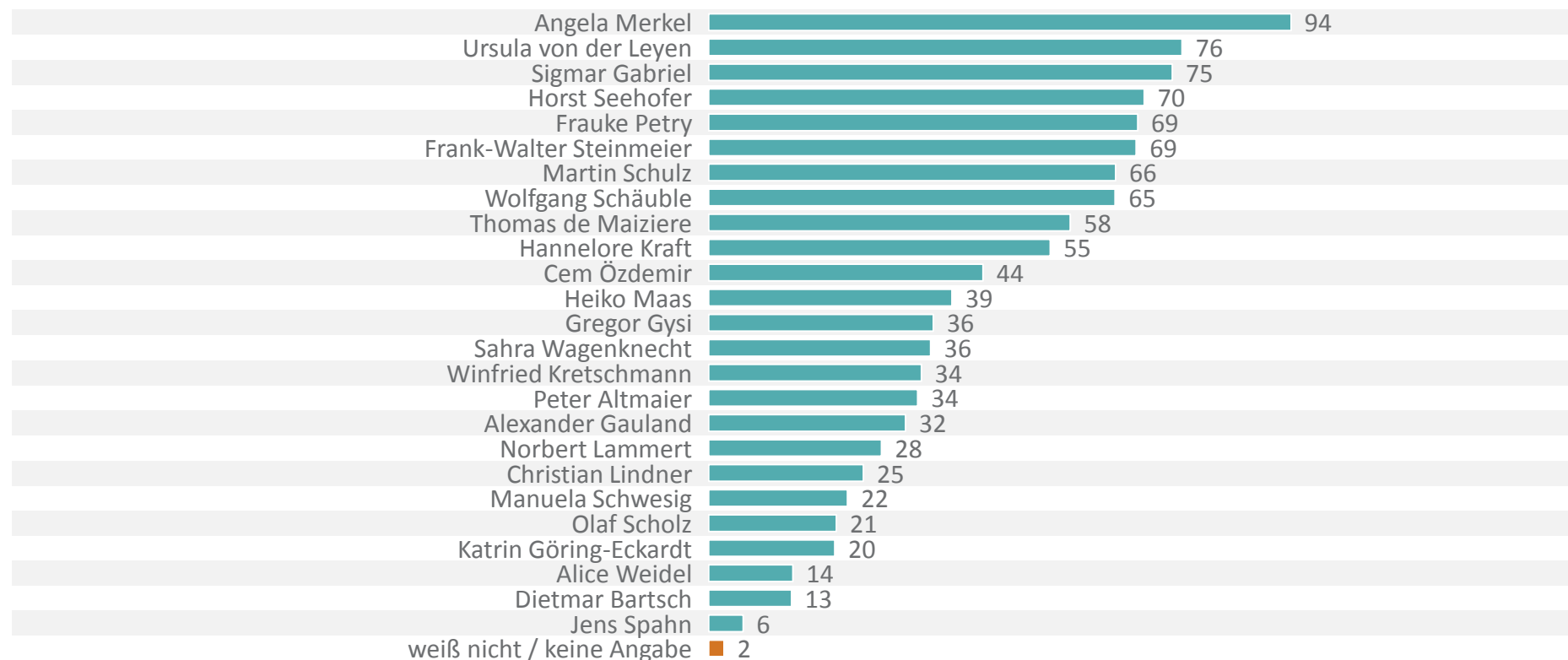
■ Meine Eltern haben keine bevorzugte Partei

Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Merkel, von der Leyen und Gabriel sind die bekanntesten Politiker bei den Jugendlichen

Bekanntheit Spitzenpolitiker

Welche der folgenden Politiker/innen kennst du?

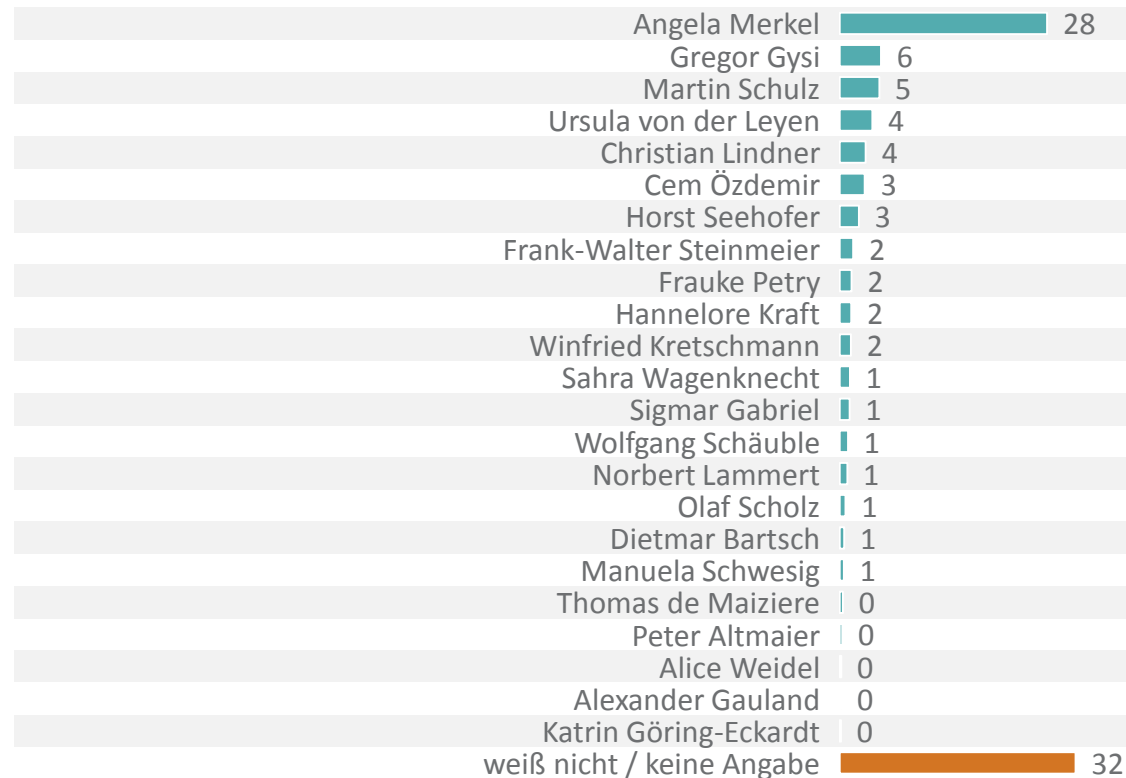


Basis: alle Befragten, n=522, gestützte Abfrage
Angaben in %; Mehrfachantworten möglich

Am ehesten fühlen sich die Jugendlichen von Angela Merkel angesprochen

Präferenz Spitzenpolitiker

Welche/r der folgenden Politiker/innen spricht dich am meisten an?

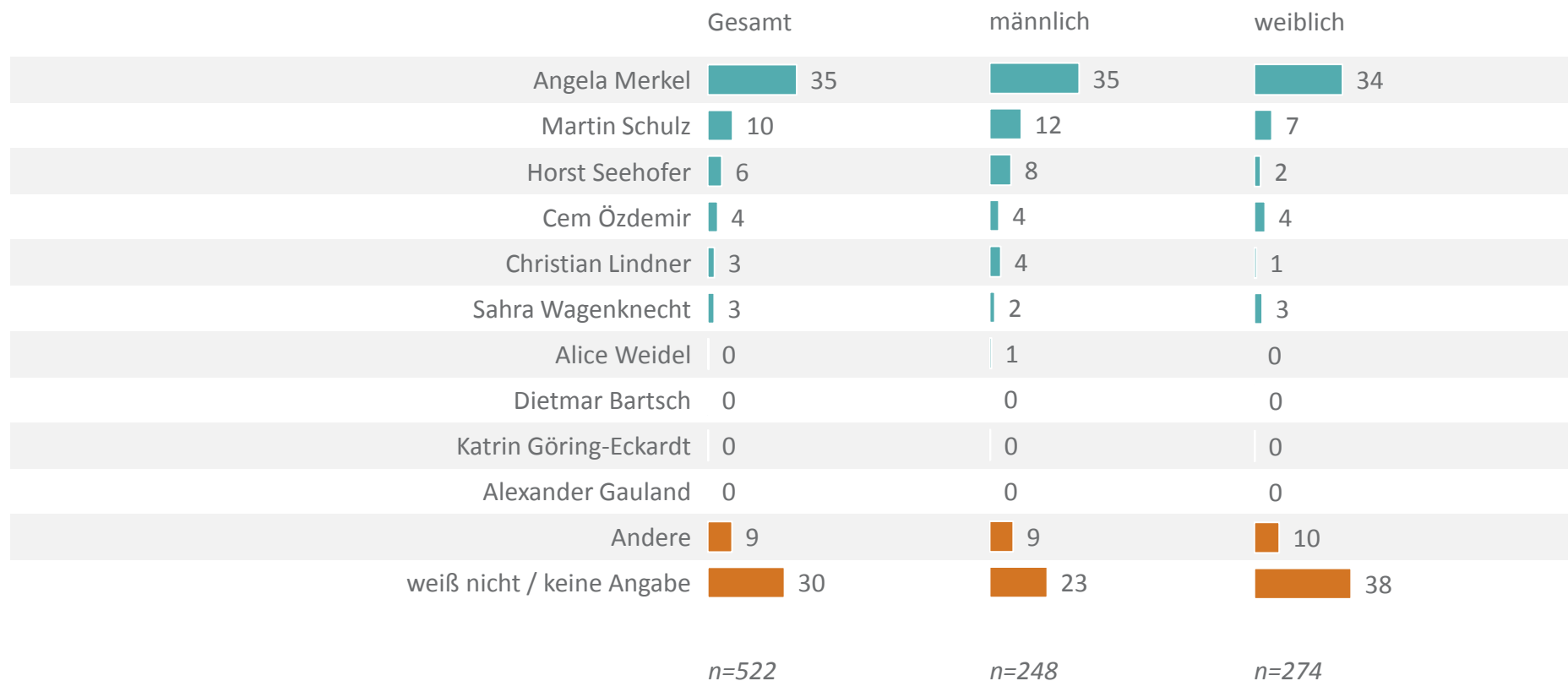


Basis: alle Befragten, n=509
Angaben in %

Mehrheit der Jugendlichen würde für Angela Merkel als Kanzlerin stimmen

Direktwahl Bundeskanzler

Welche/n Politiker/in würdest du als Bundeskanzler/in wählen, wenn du direkt wählen könntest?

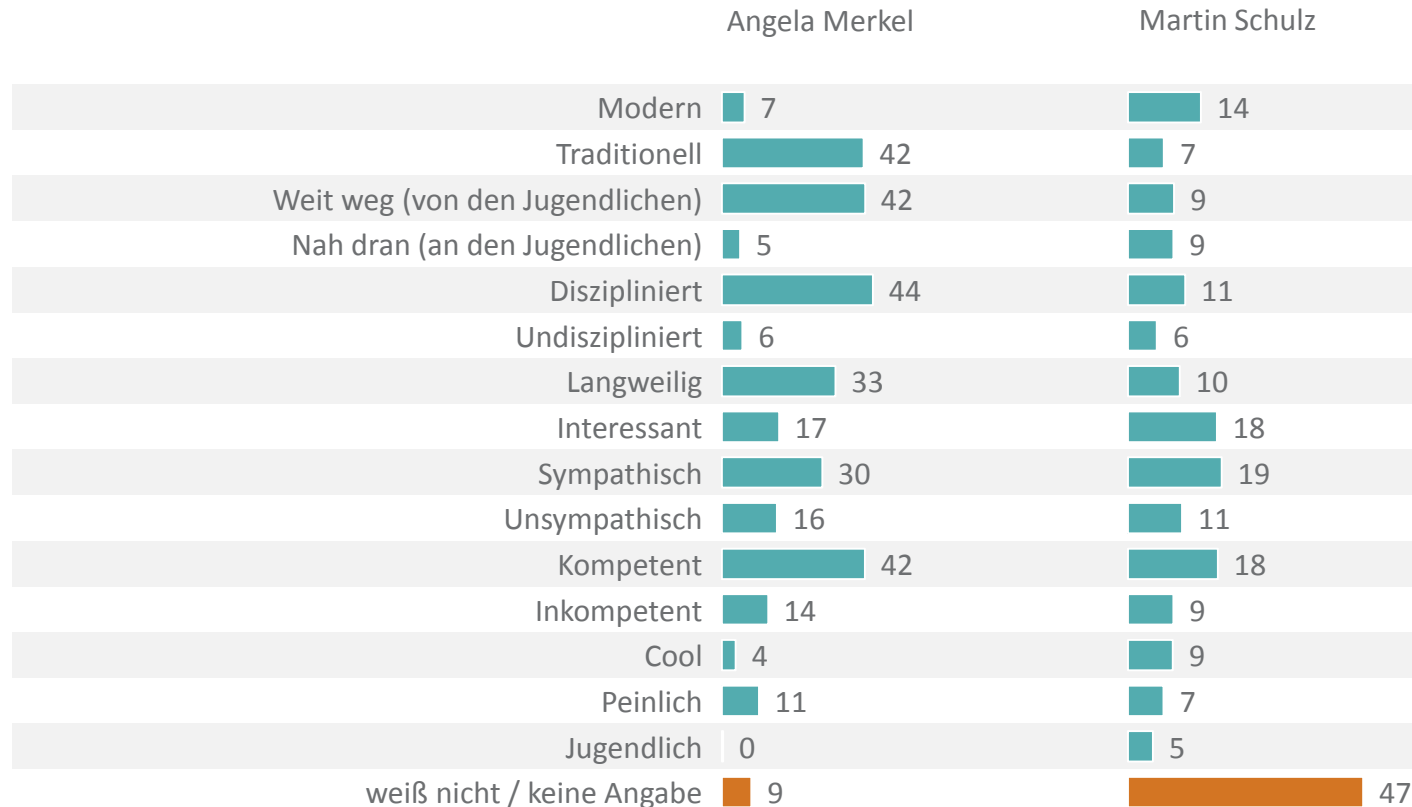


Basis: alle Befragten; Sortierung absteigend nach Gesamt
Angaben in %; Mehrfachangaben möglich

Unklares Bild von Martin Schulz bei den Jugendlichen

Image-Wahrnehmung Kanzlerkandidaten

Welche Bezeichnungen treffen deiner Meinung nach auf ... zu?

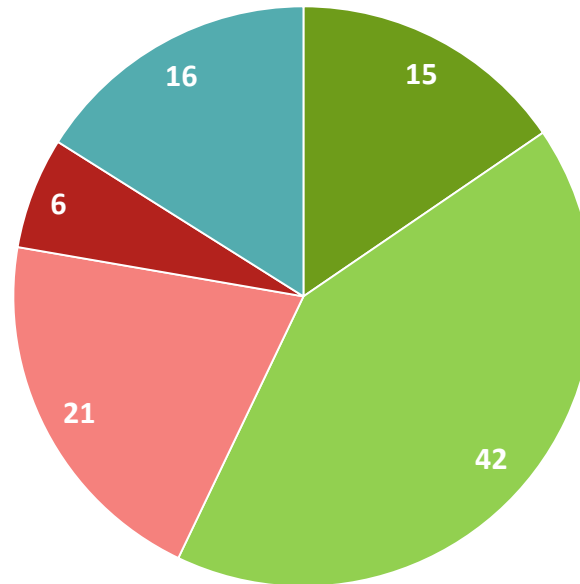


Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %; Mehrfachantworten möglich

Über die Hälfte der Jugendlichen würde mehr politischen Einfluss von Nicht-Berufspolitikern befürworten

Einfluss Nicht-Berufspolitiker

Fändest du es gut, wenn Nicht-Berufspolitiker (z.B. Wissenschaftler, Künstler, Wirtschaftsführer) mehr Einfluss auf die Politik hätten?



■ Auf jeden Fall (100)

■ Eher ja (66)

■ Eher nicht (33)

■ Auf keinen Fall (0)

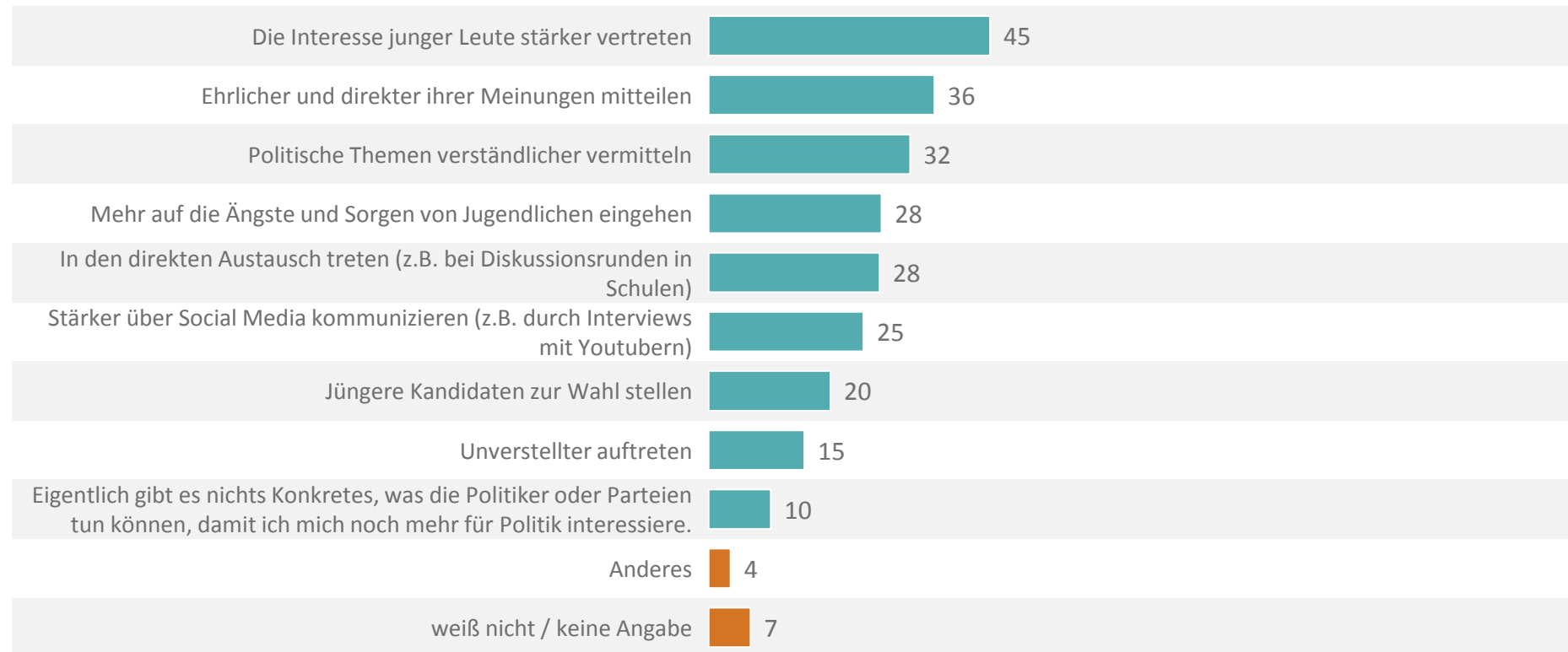
■ weiß nicht / keine Angabe

Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Stärkere Interessensvertretung und ehrlichere Kommunikation von Parteien und Politikern gefordert

Ansätze zur Steigerung des politischen Interesses

Was könnten Politiker/innen und Parteien tun, damit du dich noch mehr für Politik interessierst? Bitte wähle bis zu drei Möglichkeiten aus.

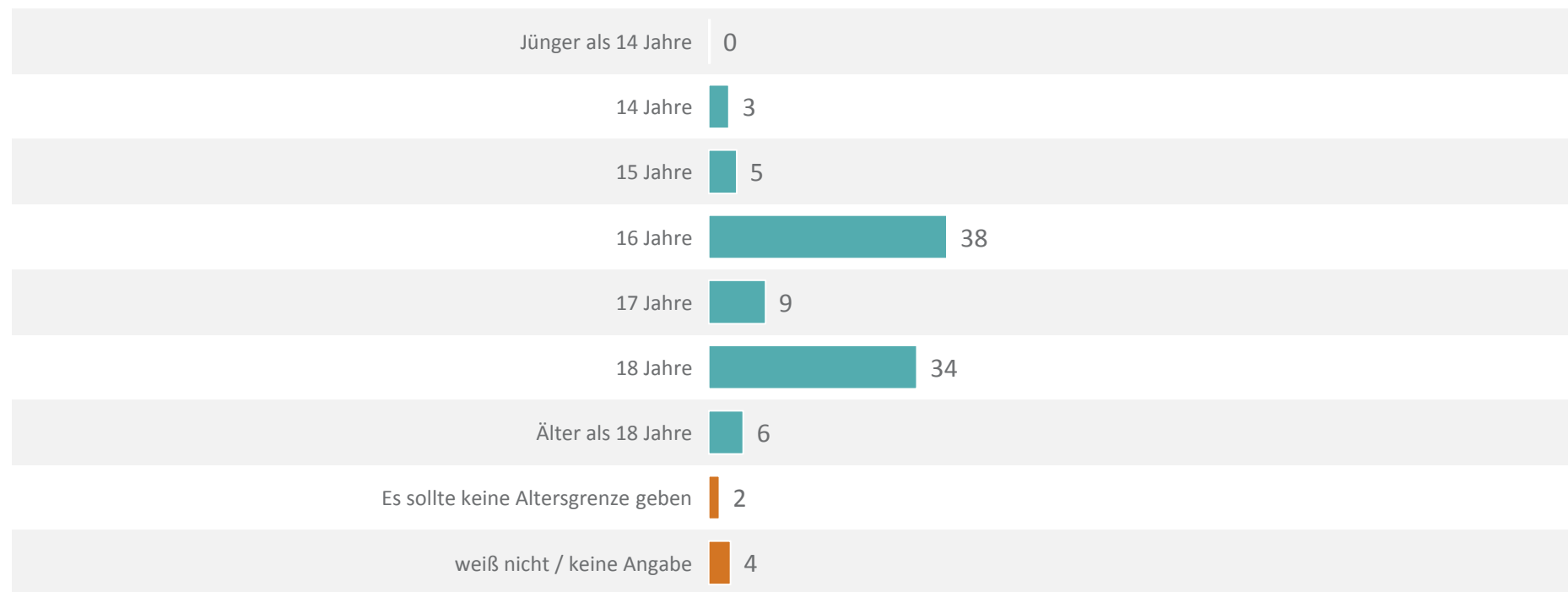


Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %; Mehrfachantworten möglich

Keine klare Präferenz für Wahlberechtigung bei Bundestagswahl ab 16 Jahren

Altersgrenze Wahlberechtigung

An der Bundestagswahl dürfen deutsche Staatsbürger ab 18 Jahren teilnehmen. Welches Alter fändest du als Altersgrenze für die Bundestagswahl angemessen?



Basis: alle Befragten, n=522
Angaben in %

Untersuchungsdesign



Unser Ansatz: Online Befragung

Untersuchungsdesign

Für diese Studie hat YouGov Interviews aus dem YouGov Panel genutzt:

Speziell für diese Studie konzipierte Online-Befragung:

- Stichprobengröße: n=522
- Jugendliche zwischen 14 und 17 Jahren. Repräsentative Verteilung nach Alter und Geschlecht
- Daten erhoben im Zeitraum 14.06.2017 bis 15.06.2017



Über YouGov und BRAVO



YouGov

YOU GOV IN ZAHLEN

Mehr als

5 MILLIONEN

PANEL-MITGLIEDER WELTWEIT

SEIT **1991** IN DEUTSCHLAND

24 MILLIONEN

ABGESCHLOSSENE UMFRAGEN IM LETZTEN JAHR

31

YOU GOV
STANDORTE
WELTWEIT

700

MITARBEITER
AUF DER
GANZEN WELT

42000

PRESSENENNUNGEN IM
LETZTEN JAHR

>2000

KUNDENBEZIEHUNGEN IM
LETZTEN JAHR

38

YOU GOV -
PANELS
WELTWEIT

20

RANG IM AMA
GOLD
BRANCHEN-
REPORT

YouGov

Das Team von YouGov Political Research

Haben Sie Fragen oder hätten Sie gerne ein individuelles Angebot?
Bitte zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.



Peter Mannott

Team Manager

T +49 221 42061 - 370

F +49 221 42061 - 1370

Peter.Mannott@yougov.de



Maria Kosboth

Account Manager

T +49 30 555 735-92

M +49 176 459 139-64

Maria.Kosboth@yougov.de

Über BRAVO

BRAVO ist Europas größte Jugend-Multichannel-Marke. Seit sechs Jahrzehnten ist BRAVO Sprachrohr der Jugend und bietet Orientierung beim Erwachsenwerden. BRAVO hat sich mit jeder Lesergeneration neu erfunden und mit der Foto-Love-Story, den Starschnitten und dem Leserpreis Otto Mediengeschichte geschrieben. Vor dem Hintergrund des digitalen Medienwandels hat BRAVO sich zu einer Jugend-Multichannel-Marke mit 360° Medienangebot weiterentwickelt. Die Zeitschrift bietet heute neben Star-Berichterstattung vor allem lebensnahe und orientierungsgebende Beitragsformen und Rubriken. Die Website kombiniert klassische Inhalte eines Onlinemagazins mit der Dynamik eines sozialen Netzwerks. Die Social Media-Präsenz der Marke wurde enorm ausgebaut und die Zeitschrift sowie das Onlinemagazin konsequent mit der BRAVO-Community vernetzt. BRAVO hat die mit Abstand meisten Follower in den Kanälen wie Instagram, Snapchat, Musical.ly, Twitter und WhatsApp und ist die stärkste deutsche Printmedien-Marke in den sozialen Medien.

BRAVO gehört zur Bauer Media Group, eines der erfolgreichsten Medienhäuser weltweit. Über 600 Zeitschriften, mehr als 400 digitale Produkte und über 100 Radio- und TV-Sender erreichen Millionen Menschen rund um den Globus. Darüber hinaus gehören Druckereien, Post-, Vertriebs- und Vermarktungsdienstleistungen zum Unternehmensportfolio. Mit ihrer globalen Positionierung unterstreicht die Bauer Media Group ihre Leidenschaft für Menschen und Marken. Der Claim „We think popular.“ verdeutlicht das Selbstverständnis der Bauer Media Group als Haus populärer Medien und schafft Inspiration und Motivation für die rund 11.100 Mitarbeiter in 20 Ländern.

Ihr Kontakt bei Bauer Media Group

Katrin Hienzsch

PR-Referentin Marken

Unternehmenskommunikation
Bauer Media Group
Heinrich Bauer Verlag KG

Burchardstraße 11
Brieffach 4660
D-20077 Hamburg

T +49 40 30 19 1028

katrin.hienzsch@bauermedia.com

www.bauermedia.com

Hinweis zu den Nutzungsrechten der Studie

Bitte beachten Sie unsere Eigentumsrechte

- **Diese Studie sowie alle einzelnen Studienergebnisse sind Eigentum der YouGov Deutschland GmbH.**
- **Veröffentlichungen in der Presse sind auszugsweise möglich, bedürfen aber auf jeden Fall der textlichen Zustimmung durch die YouGov Deutschland GmbH und der Bauer Media Group.**
 - Veröffentlichungen erfolgen grundsätzlich unter der Angabe der Quelle (Studiename, YouGov und BRAVO als Herausgeber, Jahr).
- **Bei der Veröffentlichung einzelner Ergebnisse, z. B. eigener gesellschaftsbezogener Ergebnisse unterstützen wir Sie gerne.**
- **Bitte wenden Sie sich hierzu an den Studienleiter.**

Anlage 9: Warum Partizipation? Begründungsversuche:
URL: http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/a/Bau-stein_A_1_2.pdf [16.08.2017].



Waldemar Stange

Warum Partizipation?

■ Begründungsversuche

Baustein A 1.2

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Die Negativargumentation: Die Gesellschaft verliert ihre Kinder – Politikdistanz und Politikabstinenz von Kindern und Jugendlichen	3
2.1 Vorbemerkung: das Zukunftsargument	3
2.2 Kinder und Jugendliche als Betroffene: ohne Einfluss auf politische Entscheidungen	4
2.3 Folgen: Politikdistanz und Politikabstinenz von Kindern und Jugendlichen	6
3. Partizipation als Ressource für Gesellschaft und Demokratie: Engagementbereitschaft von Kindern und Jugendlichen – die Positivargumentation	7
3.1 Ambivalente Ergebnisse: Engagement ist möglich – Kinder und Jugendliche wollen beteiligt werden	7
Fallbeispiel:	8
3.2 Kinder und Jugendliche sind eine Ressource für die Weiterentwicklung von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft	9
3.3 Mangelnde Nutzung der Ressource Partizipation	10
3.4 Belebung des Gemeinwesens	12
3.5 Die Konsequenz: Nahraumdemokratie und Bürgergesellschaft	12
4. Das neue Planungsparadigma: Beteiligung, Partizipation und Mitbestimmung in der Jugendhilfe	14
4.1 Einschränkungen in der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen	14
4.2 Lebensweltorientierte Planung	15
4.3 Diskursiver und kommunikativer Planungsansatz	15
4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung: Qualität und Effizienz kommunaler Planungen und Entscheidungen verbessern	17
5. Das Integrationsargument	17
6. Das Nützlichkeitsargument: Was haben Gesellschaft und die Kommune noch davon?	19
6.1 Konfliktminimierung im Gemeinwesen – Vandalismusprophylaxe	19
6.2 Stabilisierung und Legitimation	19
6.3 Partizipation als Standortfaktor	20
6.4 Effektivierung des politischen Systems: Regelung, Kanalisierung, Optimierung	21
6.5 Rekrutierungs- und Ausbildungsfunktion: Selektion des zukünftigen politischen Personals	21
7. Das Kompetenzargument: Können die das?	22
7.1 Entwicklungspsychologische Aspekte	22
7.2 Kinder profitieren: Partizipation als individuelle Bildungschance	23
7.3 Das Praxisfeldargument: Beteiligung ist in allen Aktionsfeldern möglich	24
7.4 Das Themenargument: Partizipation ist zu allen Themen (Inhalten) möglich	25
7.5 Das Zielgruppenargument: Partizipation ist mit allen Gruppen möglich	26
8. Zusammenfassung	26
9. Literatur	28

1. Überblick

In diesem Baustein soll begründet werden, warum die Partizipation von Kindern und Jugendlichen bedeutsam, ja unverzichtbar ist für das Aufrechterhalten und Weiterentwickeln einer demokratischen Gesellschaft.

Das Leben im 21. Jahrhundert wird schon jetzt – und umso mehr gilt dies für die Zukunft – geprägt vom schnellen technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Der Einzelne fühlt sich oft überrollt und diesem Wandel ohne Mitwirkungsmöglichkeiten ausgeliefert. Ihm bleibt nur, sich so gut als möglich anzupassen. Entscheidungsträger strahlen wenig Souveränität und Vertrauen aus, es fehlt an glaubwürdigen Visionen. So kann es nicht verwundern, dass gerade junge Menschen mehr und mehr das Interesse an politischen Fragen verloren haben und längst auf Distanz gegangen sind.

Dabei wäre ein großer Teil der jungen Generation durchaus dafür zu gewinnen, sich für das Gemeinwohl zu engagieren – wenn z. B. ansprechende Beteiligungsformen angeboten würden. Dieses schlummernde Potenzial an Engagement zu überführen, wäre eine ebenso wichtige wie lohnende Aufgabe für die nähere Zukunft.

Kinder und Jugendliche könnten mit ihrer Kreativität und ihren speziellen Kompetenzen durchaus zu einer Verbesserung der Qualität politischer Entscheidungen beitragen. Geeignete Instrumente und Formen der Beteiligung, von denen auch Erwachsene profitieren würden, wären jedoch Voraussetzung dafür.

2. Die Negativargumentation: Die Gesellschaft verliert ihre Kinder – Politikdistanz und Politikabstinenz von Kindern und Jugendlichen¹

2.1 Vorbemerkung: das Zukunftsargument

Kinderpolitik und die in diesem Band skizzierten Konzepte einer *Alltagsdemokratie* für Kinder und Jugendliche müssen davon ausgehen, dass die seit dem Jahre 2000 geborenen Kinder größtenteils um das Jahr 2080 herum noch leben werden. Dies ist selbstverständlich eine Annahme, wobei davon ausgegangen wird, es bleibt der gegenwärtigen Lebenserwartung in der Europäischen Union. Selbstverständlich können neue medizinische Erkenntnisse zu einer wesentlichen Verlängerung des Lebens führen; andererseits könnten eine Zunahme von Umweltproblemen, ein nukleares Inferno oder andere Katastrophen diese Lebenserwartung drastisch senken. Vieles spricht jedoch dafür, dass die Kinder vom Ende des 20. und Beginn des 21. Jahrhunderts um das Jahr 2060 herum noch politisch, sozial und ökonomisch aktiv sind. Nach seit Jahren überaus stabilen Bevölkerungsprognosen der Vereinten Nationen könnten um diese Zeit herum wohl zwischen 9,5 und 10 Milliarden Menschen die Erde bevölkern. Dies erfordert

¹ In diesem Beitrag wurden (insb. in 2., 3., 4.) teilweise Materialien aus einer mit Dieter Tiemann (†1998) gemeinsam geschriebenen Expertise für den 10. Kinder- und Jugendbericht verarbeitet (Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter: *Alltagsdemokratie und Partizipation: Kinder vertreten ihre Interessen in Kindertagesstätte, Schule, Jugendarbeit und Kommune*. In: Glinka, Hans-Jürgen / Neuberger, Christa / Schorn, Brigitte / Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter u. A.: *Kulturelle und politische Partizipation von Kindern – Interessenvertretung und Kulturarbeit für und durch Kinder*, Leske und Budrich, Opladen 1999, Sachverständigenkommission Zehnter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.): *Materialien zum Zehnten Kinder- und Jugendbericht*, Band 3.

mittel- und langfristig die Entwicklung einer globalen „Weltinnenpolitik“, aus der schon jetzt Konsequenzen für das Aufwachsen von Kindern in der Bundesrepublik, einem der reichen Ballungsräume dieser Welt, gezogen werden sollten.

Eine an den Alltagsbedürfnissen von Kindern und Jugendlichen orientierte Kinderpolitik muss von vielfältigen Wandlungsprozessen in der Zukunft ausgehen. Politik, die auf Wandel vorbereiten will, muss – da allein die Tatsache, nicht aber Richtung und Geschwindigkeit des Wandels bekannt sind – auf „alternative Zukünfte“ vorbereiten. Menschen können sich auf diese Transformationsprozesse einstellen und Kriterien entwickeln, die ihnen eine Entscheidung über die Qualität des Wandels ermöglichen, indem sie verschiedene Zukunftsszenarien entwickeln. Eine verantwortungsvolle zukunftsorientierte Kinder- und Jugendpolitik sollte deshalb Kinder und Jugendliche auf mehrere Zukunftsalternativen vorbereiten, insbesondere auf Probleme, die durch schnellen Wandel hervorgerufen werden – in der Hoffnung, dass ein antizipierter Wandel die Chance für eine politische Steuerung offen hält.

Die in diesem Band entwickelten Konzepte einer Alltagsdemokratie für Kinder und Jugendliche erhalten so eine besondere Zukunftsdimension. Das selbstverständliche Mitarbeiten von Kindern und Jugendlichen an demokratischen Zukunftsentwürfen dürfte eine hervorragende Form der Antizipation von Wandlungsprozessen sein.

Alltagsdemokratie – darunter ist zu verstehen die permanente demokratische Abstimmung über die Qualität dieses Transformationsprozesses auch im Kleinen („Nahraumdemokratie“) und durch alle, die davon betroffen sein werden – ist nun von außerordentlicher Bedeutung, da für die nächsten Jahrzehnte nicht eine einzige Welle von Veränderungen, sondern eher eine Serie nachhaltiger Erschütterungen zu erwarten steht. Die Elemente der sich abzeichnenden nachindustriellen globalisierten Gesellschaft werden, statt sorgfältig aufeinander abgestimmt, höchst widersprüchlich und voller Brüche und Gegensätze sein. Für die Kinder von heute gibt es kein komplettes Schema wie in traditionellen Gesellschaften, das sie übernehmen können.

Vieles spricht dabei für die Verbindung von Antizipation und Partizipation. Eine vor dem Hintergrund dieses Argumentationsmusters sich entwickelnde neue Kinderpolitik mit einer daraus abgeleiteten Partizipationspädagogik ist zu verstehen als einer von vielen möglichen Beiträgen zu dem Versuch, die Instrumente des Wandels unter eine demokratische Kontrolle zu bringen – verbunden mit der Hoffnung, der Entwurf „alternativer Zukünfte“ wecke ein politisches Potenzial, das wünschenswerte Zukünfte realisieren und unerwünschte abwehren kann. Eine solche Kinderpolitik² ist also ein Projekt der Moderne, ein Bestandteil des jahrhundertelangen Prozesses der Aufklärung, eines immer noch höchst aktuellen Politikkonzeptes.

2.2 Kinder und Jugendliche als Betroffene: ohne Einfluss auf politische

² Wenn hier von Kindern oder Kinderpolitik geredet wird, ist immer die Definition der UN-Kinderrechtskonvention gemeint (Kinder = Menschen bis 18). Es sind also Jugendliche immer eingeschlossen.

Entscheidungen

Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Gestaltung ihres Alltags ist aus einem weiteren Grund wichtiger als je zuvor. Der politisch weitgehend ungesteuerte Wandel einer industriellen in eine nachindustrielle Gesellschaft auf dem Hintergrund der Globalisierung schafft insgesamt erhebliche Strukturkonflikte, die nicht mit Mitteln des Sozialstaates in einer Weise abgefedert werden können, wie dies noch in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts der Fall war. Dies hat gravierende Auswirkungen auf den Alltag aller Kinder. Hinzu kommt, dass sich soziale Milieus mit ihren selbstverständlichen Zugehörigkeiten aufgelöst haben und auflösen. Der Einzelne ist zunehmend auf sich selbst verwiesen und muss als Einzelner sehen, wie er sein Leben bewältigt. Dies gilt zunehmend auch für Kinder, was z. B. bereits im 10. Kinder- und Jugendbericht ausführlich erörtert wurde.

Thomas Rauschenbach warnt in diesem Zusammenhang vor der Gefahr einer sozialen Implosion durch die gegenwärtig zu beobachtenden Modernisierungsschübe. Die Freisetzung aus den lebensweltlichen Bindungen der Herkunftsmilieus sowie der Verlust ehemals wegweisender und kollektiv abgesicherter Geländer der Lebensführung bei gleichzeitiger Ausweitung individueller Gestaltungsmöglichkeiten, das nicht mehr entwirrbare Neben- und Ineinander erfolgs- und verständigungsorientierter Handlungsmuster ließen das soziale Handeln, die naturwüchsigen Gesellungsformen und Beziehungen in hohem Maße ungewissheitsbelastet und riskant werden (Rauschenbach 1994, S. 89).

Vor diesem Hintergrund ist selbstkritisch zu fragen, ob die Probleme, die durch den raschen Prozess der Enttraditionalisierung der Gesellschaft für Kinder entstanden sind, ernst genug genommen worden sind. Es muss die Frage gestellt werden, ob nicht der gesamte Prozess der politischen Sozialisation – dies ist das Hineinwachsen junger Menschen in die politische Kultur einer Gesellschaft – tiefgreifend gestört ist. Wilhelm Heitmeier schlug vor, in diesem Kontext mit einem interdisziplinären Desintegrationstheorem zu arbeiten. Die Analyse müsse sich auf die Grundmechanismen der hochindustrialisierten, durchkapitalisierten Gesellschaften konzentrieren, die sich durch die oben erwähnten temporeichen ökonomischen und technologischen Modernisierungsprozesse auszeichnen (Heitmeier 1994, S. 29 ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Kinder und Jugendliche sind Betroffene massiven gesellschaftlichen Wandels (Globalisierung, Technologie, demografische Entwicklung, Migrationsentwicklung, Arbeitslosigkeit und Überlastung der sozialen Sicherungssysteme usw.). Als Betroffene dieser Entwicklungen sind sie zu hören und zu beteiligen!

Kinder und Jugendliche sind allerdings nicht nur von den erwähnten schnellen gesellschaftlichen Wandlungsprozessen und massiven Veränderungen ihrer Lebenswelt und ihres Lebensumfeldes betroffen, sondern auch von darauf bezogenen politischen Entscheidungen auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene (Reduzierung von Angeboten, Schließung von Einrichtungen, Verschlechterung der Verkehrsverhältnisse, Beeinträchtigungen im Bildungssektor, Verschwinden von Spielräumen und Brachflächen usw.). Sie sind ihnen weitgehend passiv ausgeliefert, Ohnmachtsgefühle und Einschätzungen

mangelnder Selbstwirksamkeit („Kontrolle der eigenen Lebensbedingungen“) eingeschlossen. Gelegenheiten haben sie kaum, diese Entscheidungen zu beeinflussen und ihre eigene Zukunft aktiv mitzugestalten.

2.3 Folgen: Politikdistanz und Politikabstinenz von Kindern und Jugendlichen

Die schnellen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse haben Folgen. Empirische Erhebungen zeigen eine voranschreitende Entfremdung der jungen Menschen vom politischen System, das nachlassende politische Interesse jüngerer Menschen drückt sich in einer sinkenden Wahlbeteiligung der Erstwähler aus usw.

Bereits die Ergebnisse einer schon etwas zurückliegenden Studie (die aber zu den größten Jugendstudien zählt, die je in Europa durchgeführt wurden) waren ein Signal und in diesem Zusammenhang aufschlussreich und ernüchternd. Europäische Teenager verbanden schon damals einen abgeklärten Realismus mit Enttäuschung, Passivität und einem Mangel an Visionen (BBDO-Werbeagentur 1993; vgl. Schulze 1992). Eine Forsa-Umfrage im Auftrag des Greenpeace-Magazins bei 14- bis 18-Jährigen zeigte dann, dass sich 80 % Sorgen um ihre Zukunft machten, Mädchen dabei noch stärker als Jungen. Umweltprobleme standen dabei an erster Stelle, und zwar besonders Klimaveränderungen, Waldsterben, Massentierhaltung und Atomkraftwerke. 56 % fürchteten, von den Erwachsenen unlösbare Probleme hinterlassen zu bekommen. Die Zahlen, so Klaus Hurrelmann in einem Kommentar zur Untersuchung, offenbarten ein erschreckend hohes Maß an Pessimismus und Ängsten bei einer Generation, die sich mit Mut und Lust auf ihre Zukunft stürzen müsste. Sie reagierten damit auf eine Erwachsenengeneration, die Probleme und Krisen leugnet und als standfeste Politik ausgibt (Hurrelmann 1997, S. 24).

Alle späteren Untersuchungen konnten dieses Bild nicht wirklich revidieren, sondern deuten auf relativ konsistente Trends hin: Das Interesse von Jugendlichen an politischen Fragen ist weiter kontinuierlich gesunken, von 57 % im Jahr 1991 auf 34 % im Jahr 2002 (Deutsche Shell 2002, S. 21 ff.). Die Wahlbeteiligung der Erstwähler wird schwächer. Bei den Wahlen der zurückliegenden Jahre gab es bei den Jungwählern zwischen 18 und 24 Jahren eine um ein Viertel niedrigere Wahlbeteiligung als bei der Gesamtbevölkerung (Deutsche Shell 2002, S. 23). Nur 47 % (West) bzw. 48 % (Ost) der 18- bis 23-Jährigen bringen dem Bundestag noch Vertrauen entgegen (Pickel, 2002, S. 131).

Ein weiteres Beispiel: Auch in der neueren Bertelsmann-Studie „mitWirkung!“, bei der 14.000 Jugendliche in Deutschland befragt wurden, lassen sich bei Jugendlichen vielfältige Motive politischer Distanz konstatieren: Über die Hälfte (52,5 %) der Jugendlichen ist mit der Politik unzufrieden, nur 9,4 % sind zufrieden. 68,5 % bejahen die Aussage, dass Politiker Jugendliche nicht ernst nehmen würden. Wenn man die teilweise Zustimmung dazu nimmt, erhöht sich dieser Anteil sogar auf 90,1 %. Und der Aussage, dass in der Politik vieles verbessert werden müsse, stimmen 79,8 % zu. (Bertelsmann Stiftung 2005, S. 26)

Diese Aussagen dürfen aber nicht verwechselt werden mit mangelnder Engagementsbereitschaft (dazu der nächste Abschnitt).

Festzuhalten ist lediglich, dass fast alle Jugendstudien der letzten Jahre zeigen, dass die Distanz zu Institutionen und insbesondere zu Großorganisationen wie Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Verbänden usw. erheblich zugenommen hat. Insgesamt kann von einer massiven Vertrauenskrise junger Menschen gegenüber den Institutionen gesprochen werden. Die Kluft zwischen der unmittelbaren persönlichen Betroffenheit in den eigenen Lebensverhältnissen und dem Nichtverstehen parlamentarischer Entscheidungsprozesse scheint größer zu werden. Immer mehr Bürger, nicht nur junge Menschen, beteiligen sich nicht mehr aktiv an der Gestaltung von Demokratie in Parteien, Kirchen, Verbänden und anderen Groß-Organisationen. Alles in allem ist ein weiter wachsender Rückzug aus großen sozialen Organisationen zu befürchten.

Unglücklicherweise hat dies Auswirkungen auch auf die Ebene der Politik in der Kommune. Nur 13,6 % der Jugendlichen nutzen die Beteiligungsmöglichkeiten in ihrer Kommune oft, 60,1 % aber sehr selten (Bertelsmann Stiftung 2005, S. 27 f.). Kinder und Jugendliche haben deshalb geringere Chancen, Demokratie als Lebensform gerade im kommunalen Nahraum zu lernen. Kinder und Jugendliche wissen allgemein wenig über das demokratische Leben in ihrem Nahbereich. Sie lernen nur wenig, sich in einem demokratisch verfassten Alltag zu bewegen und können nicht sehen, was ihre Einmischung in Gesellschaft, Politik und Kultur bewirken könnte. Ulrich Beck wies schon sehr früh darauf hin, dass angesichts der versprochenen, aber nicht gelebten Demokratie Jugendliche eine hochpolitische Politikverleugnung betrieben:

„Jugendliche bewegt, was Politik weitgehend ausklammert: Wie stoppt man die globale Umweltzerstörung? Wie kann der Hoffnungstod der Arbeitslosigkeit – der gerade den Kindern des Wohlstands droht! – abgewendet, überwunden werden? Wie mit der AIDS-Gefahr leben und lieben? Alles Fragen, die durch die Raster der großen politischen Organisationen fallen ... Sie hassen Vereine mit ihren Formalismen und ihrem – wie sie es sehen – verschrobenen und verlogenen ‚selbstlosen‘ Engagement und praktizieren eine Abstimmung mit den Füßen, deren politische Brisanz schon von den DDR-Oberen unterschätzt wurde: Sie bleiben einfach weg“ (Beck 1997, S. 12 f.).

3. Partizipation als Ressource für Gesellschaft und Demokratie: Engagementbereitschaft von Kindern und Jugendlichen – die Positivargumentation

3.1 Ambivalente Ergebnisse: Engagement ist möglich – Kinder und Jugendliche wollen beteiligt werden

Die bisherigen Ausführungen sind aber nicht eindimensional zu interpretieren. Der Politikdistanz steht eine hohe Bereitschaft von Jugendlichen gegenüber, sich für gesellschaftliche Belange einzubringen. Der Freiwilligensurvey von 1999 zeigte, dass Jugendliche sich stärker als jede andere Altersgruppe ehrenamtlich engagieren, dass fast zwei Drittel der bislang Inaktiven ebenfalls zu gesellschaftlichem Engagement bereit wären. Hier liegen große Engagementpotenziale brach (von Rosenblatt 2000, S. 149).

Die Bertelsmann Stiftung versuchte deshalb mit einem groß angelegten Projekt einzugreifen. Das Projektvorhaben „mitWirkung!“ griff das „Missverhältnis zwischen Politikverdrossenheit und Engagementpotenzial auf, um junge Menschen durch Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen an die Demokratie heranzuführen“ (Bertelsmann

Stiftung 2004a). Dabei wird die konkrete Mitwirkung an allen die Jugendlichen betreffenden Entscheidungen als Ausdruck eines modernen kommunikativen Planungsansatzes und die eine Seite der Medaille gesehen. Die andere ist der Aspekt der damit verbundenen politischen Sozialisationsprozesse, die Vorbereitung auf das politische Erwachsenenleben und die zukünftige Rolle als Bürger in einer erweiterten Zivilgesellschaft.

Partizipationsangebote sind sehr stark mit dieser Hoffnung verbunden, dass durch eine umfassende Mitwirkung im kommunalen Raum Kinder und Jugendliche auf das politische Erwachsenenleben vorbereitet werden. Lokale Erfahrungen und Alltagsdemokratie als Regelfall werden als positive Grundlage für die spätere Auseinandersetzung mit der „großen“ Politik gesehen. Man hofft, es komme

- zu einer Förderung von Engagementbereitschaft bei der Lösung kommunaler Probleme, bei Projekten, in Kinder- und Jugendgremien usw.
- zur Förderung von Vertrauen in die demokratischen Institutionen
- zur Stärkung des Glaubens an die eigenen Einflussmöglichkeiten und die Veränderbarkeit der eigenen Lebensbedingungen

Fallbeispiel:

Im Zuge eines Modellprojektes zur kinderfreundlichen Dorfentwicklung wurde in Schafflund eine Zukunftswerkstatt mit einer 4. Klasse der Grundschule „Schafflund für Kids“ durchgeführt, um die Vorstellungen von Kindern zur Dorfentwicklung zu erfahren und qualitatives Material zu gewinnen. Dabei wurde folgende Frage gestellt:

„Stell dir vor, in Deinem Dorf wird etwas für Kinder geplant, z. B. ein Spielplatz, eine Sportanlage oder ein Fahrradweg. Meistens arbeiten an so einer Planung Erwachsene mit. Würdest du gerne mit anderen Kindern bei der Planung mitsprechen, um deine Ideen und Vorschläge einbringen zu können?“ Alle Kinder kreuzten die Spalte „ja“ an und ergänzten dies um Argumente wie:

- weil wir auch mitsprechen wollen
- weil wir Kinder bessere Ideen haben
- weil es mir Spaß macht
- weil ich finde, dass Kinder mitplanen sollten.

Beteiligung und Mitwirkung scheinen offenbar die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Gemeinwesen zu erhöhen. Folgende Beispiele mögen das illustrieren:

- In Schafflund waren 20 % der Schüler spontan bereit, sich in ihrer Freizeit am Umbau ihres Schulhofes zu beteiligen.
- Sie wurden wirklich und handfest aktiv und bauten den Schulhof mit Unterstützung von Fachleuten, Landschaftsarchitekten usw. um.
- Da eine Finanzierungslücke bei der Realisierung der Schulhofplanung entstand, entwickelten die Schüler selbst die Idee, an einem „Dienstleistungstag“ ihre Arbeitskraft in der Region zur Verfügung zu stellen. Durch Pflege des Friedhofes, Hilfsarbeiten bei Baufirmen, in Gärtnereien, in der Käserei usw. erarbeiteten einige Hundert Schüler seinerzeit in einer ersten Runde schon 13.000

DM in ihrer Kommune, die sie für den Umbau ihres Schulhofs zur Verfügung stellten.

- Sie nahmen auch ihren Jugendklub in der Schule selber in die Hand und vieles andere mehr.

Es darf also mit Fug und Recht gesagt werden, dass die Jugendlichen damit Verantwortung übernommen haben. Dabei wurde die „Regelung der gemeinsamen Angelegenheiten“ – also Politik – nicht als etwas Fernes oder persönlich Unbedeutendes und Unwichtiges gesehen, sondern als etwas Positives und Nahes erfahren: als *Nahraumdemokratie*. Es erfolgte eine Erhöhung der Identifikation mit dem eigenen Gemeinwesen und seinen Einrichtungen. In vielen Projekten in Schafflund haben die Kinder und Jugendlichen bei öffentlichen Präsentationen am Ende von Zukunftswerkstätten stolz festgestellt: „Das haben wir für unser Dorf geschaffen!“ Sie empfanden sich dabei zunehmend als wertvolle und bedeutsame Mitglieder der Kommune. Nebenbei sei noch festgehalten, dass erfolgreiche Projekte wie dieses nachweislich ein wichtiger motivationaler Faktor sind und der Förderung von sozialer und politischer Phantasie und Neugier dienen.

Wir brauchen mehr solcher Beispiele. Gerade angesichts des rasanten Wandels in allen Lebensbereichen müssen junge Menschen frühzeitig darin gestärkt werden, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen. Um diese Wirkung zu erzielen, reicht es jedoch nicht aus, lediglich „ein offenes Ohr“ für die Anliegen von Kindern und Jugendlichen zu haben. Vielmehr müssen Partizipationsprozesse so angelegt sein, dass junge Menschen auf sie betreffende Planungs- und Entscheidungsprozesse ihrem Alter und ihrer Reife entsprechend verbindlichen Einfluss nehmen können. Wir brauchen anspruchsvolle konkrete und umfassende *Partizipationsstrategien*. Wir brauchen eine neue *Partizipationskultur*, *Alltagdemokratie* und *Demokratie als Lebensform*. Auch neue Formen und Ansätze der lokalen Demokratie sind zu entwickeln und zu erproben.

Den deutlich gewordenen Widerspruch zwischen Politikdistanz und Engagementsbereitschaft unterstreicht auch das folgende Beispiel:

In der erwähnten Bertelsmann-Studie „mitWirkung!“ lassen sich bei Jugendlichen vielfältige positive Motive für die eigene Beteiligung konstatieren. Sie begrüßen es sehr, wenn sie wie zuhause relativ viel beteiligt werden (Bertelsmann Stiftung 2006, S. 44, J12 – J13) und sie beklagen es sehr, wenn sie nicht genügend beteiligt werden, z. B. in der Schule (ebd. S. 51, J 22 – J 24) oder in der Kommune (ebd. S. 58, J 34 und J 35). Hochinteressant sind hier die Ergebnisse zur Differenz aus tatsächlicher und *potenzieller* Mitwirkung, die Ausdruck des Beteiligungswunsches sind (Mitwirkungspotenzial: „Wenn die Möglichkeiten so wären, wie du sie gerne hättest, wie stark würdest du dann mitwirken?“ – J 48): Der Anteil der Jugendlichen mit Mitwirkungspotenzial liegt immerhin bei 78 % (Bertelsmann Stiftung 2006, J46, J48). Hier ist offenbar eine prozentuale Steigerung im Vergleich zur derzeitigen Mitwirkung bei allen Befragten um 100 % möglich! (Bertelsmann Stiftung 2006, S. 61).

3.2 Kinder und Jugendliche sind eine Ressource für die Weiterentwicklung von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine schwedische Studie (Johansson 1996). Seit 1992 arbeiten etwa 400 schwedische Schulen an der Umgestaltung ihrer Schulhöfe. Schulgelände sind – so die diesen Umbau koordinierende Gruppe „Skolans Uterum“ – immer mehr entdeckt worden als neue Lernräume. Die Schulgelände werden gesehen als Lernräume für Umwelterziehung (hier beruft man sich auf die Agenda 21), als Spielraum einer Vielfalt von Aktivitäten, die die immer vereinzelter aufwachsenden jungen Menschen am Ende des 20. Jahrhunderts nötiger haben als jemals zuvor, als Platz für aktive Bürgermitbestimmung, als Platz für Schuldemokratie, nicht zuletzt als wertvolles, meist schlecht genutztes Gelände. Besonderer Wert wird auf die Entwicklung von Schülermitbestimmung gelegt, und zwar aus denselben Gründen, die bereits genannt wurden: Rückzug von immer mehr jungen Menschen aus Politik und Gesellschaft. „Skolans Uterum“ stellt einen Zusammenhang zwischen Beteiligung und der Übernahme von Verantwortung her: Dies ist meine Schule, und ich bin stolz darauf.

Die Umweltpsychologin Ann Johansson von der Universität Stockholm hat untersucht, welche Wirkungen die Mitwirkung von Schülern an der Umgestaltung ihrer Schule hat. Ihr wesentliches Ergebnis ist, dass Schulgelände immer mehr entdeckt wurden als neue Lernräume, als Platz für aktive Bürgermitbestimmung, als Platz für Schuldemokratie und dass sich die Einstellungen der Schüler hinsichtlich Verantwortung, Engagement und der Wahrnehmung von Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen in der Kommune generell geändert haben.

Die Schüler der Pilotschulen waren nicht nur sorgfältiger im Umgang mit ihrem Umfeld und im Unterricht als die Schüler anderer Schulen, an denen nichts am Schulhof getan wurde. Die Jugendlichen der Pilotschulen zeigten auch eine andere Einstellung gegenüber Autoritäten. Diese andere Einstellung könnten sie nach dieser Untersuchung vermutlich sogar mit in die Gesellschaft hinausnehmen. Die Schüler der Pilotschulen erlebten auch, dass sie – anders als diejenigen anderer Schulen – wegen der Gestaltung des äußeren Umfeldes größeren Einfluss auf die Gestaltung der Schule an sich haben. Die Befragten an den Pilotschulen meinten größtenteils, dass die Arbeiten zur Gestaltung des Schulhofes von Schülern sowie Lehrern gemeinsam durchgeführt und nicht in größerem Umfang an Unternehmen abgegeben werden sollten. Sie sind auch eher gewillt, in unterschiedlichen Arbeitsgemeinschaften mitzuwirken, wenn es darum geht, sowohl den Unterricht als auch äußeres wie inneres Umfeld an der Schule zu beeinflussen. (Johansson 1996) Das ist Nutzung von Potenzialen und Ressourcen von Jugendlichen! Und dies ist überall möglich.

3.3 Mangelnde Nutzung der Ressource Partizipation

Doch wie erfolgt die Nutzung von Potenzialen und Ressourcen der Jugendlichen faktisch? Wie werden real junge Menschen auf das „System Demokratie“ vorbereitet? Von ihnen wird erwartet, dass sie sich mehr oder weniger plötzlich mit 18 Jahren am demokratischen Leben beteiligen. Doch wo können junge Menschen Demokratie lernen? Wieso ist es nicht selbstverständlich, dass die öffentlichen Einrichtungen für Kinder durchgehend von allen möglichen Formen der Mitbestimmung und Beteiligung geprägt sind? Wo ist die Fülle pädagogischer Modelle zur Mitwirkung am Tagesablauf in Kindertagesstätten? Wie steht es um die Mitbestimmung in der Schule? Wie steht es um die Mitbestimmung von Kindern bei der Gestaltung von Spielplätzen und Sportanlagen?

Wie steht es um die Mitbestimmung bei der Anlage von Radwegen, Fußgängerzonen, der Straßen- und Stadtplanung allgemein? Warum werden Kinder in der Regel bei Dorf-erneuerungen nicht gefragt?

Warum wird in der Bundesrepublik eigentlich immer noch so selbstverständlich auf die Einbeziehung der Wünsche und Ideen von Kindern und auch Jugendlichen bei allen Vorhaben verzichtet, von denen sie betroffen sind? Ist dann nicht das Erstaunen ein wenig heuchlerisch, wenn junge Menschen, die wenig Chancen gehabt haben, Demokratie im Alltag zu lernen, sich im Wahlalter dem parlamentarischen System in großer Zahl verweigern? Es ist Zeit in der Bundesrepublik für eine *Demokratieoffensive* auf ganz breiter Basis mit flächendeckenden Angeboten, mit lebensweltbezogenen und handlungsorientierten Formen einer sehr früh beginnenden politischen Bildung für Kinder, die schlicht Neugier auf Demokratie weckt. Was wir brauchen, sind eine neu akzentuierte Kinderpolitik und Lernorte für Demokratie.

Wir benötigen deshalb Beteiligungskonzepte für Kindertagesstätten, für Schulen, für die Jugendarbeit und die Kommune, eine soziale Infrastruktur, die Kinder und Jugendliche gruppen-, gemeinschafts- und gesellschaftsfähig macht, d. h. letztendlich politikfähig. Unterlassen wir dies, gefährden wir damit zugleich die demokratische Weiterentwicklung unserer Gesellschaft, die auf sozial und politisch handlungsfähige junge Menschen angewiesen ist. Wir müssen einerseits anerkennen, dass Kinder und Jugendliche zunehmend als eigenständige Persönlichkeiten aufwachsen, andererseits muss gerade deshalb darauf Wert gelegt werden, dass Kinder und Jugendliche lernen, im Interesse gemeinsamer Ziele und Aufgaben miteinander und mit Erwachsenen zu kooperieren, ohne ihre Individualität aufgeben zu müssen.

Kinder und Jugendliche dürfen nicht mehr als *Objekte* von Planungen und Entscheidungen betrachtet, sondern müssen als *Subjekte* ernst genommen werden, mit denen ein Dialog über ihre Bedürfnisse und Wünsche zu führen ist. Letztlich geht es darum, wie es in dem dänischen Projekt „Kinder als Mitbürger“ formuliert wird, dass Kinder und Jugendliche erfahren: Demokratie ist keine Festansprache für besondere Anlässe, sondern eine Frage der täglichen Mitbestimmung (Stiftung Mitarbeit 1993, S. 14 ff. und Dansk Ungsdom Fællesråd 1993).

Es geht um das Erlernen von Demokratie nicht nur als politisches System, sondern als alltägliche Lebensform. So kann negativen Individualisierungsfolgen durch eine Wiederbelebung des lokalen Alltags entgegengesteuert werden. Der Alltag der Kinder und Jugendlichen selbst wird verändert, „kultiviert“: Lokale Alltagsmilieus werden revitalisiert – in den Umgebungen der Kinder und Jugendlichen, also in der Familie, dem Wohnumfeld, den Kindergärten, Schulen und Jugendzentren. Statt struktureller Passivierung wird also eine strukturelle Aktivierung angestrebt: Kinder und Jugendliche erobern sich ihren Einfluss auf die Gestaltung ihrer sozialen Umwelten zurück und werden dadurch in ihrem Selbstwertgefühl gestärkt.

Solche Forderungen erfolgen nicht im luftleeren Raum: Sie könnten sich die Tatsache zunutze machen, dass die oben beschriebenen jugendsoziologischen Trends in Wirklichkeit gar nicht so eindimensional, sondern wohl eher widersprüchlich sind: So ist die Bereitschaft zum unkonventionellen und freiwilligen Engagement nach wie vor vor-

handen. Wie bereits erwähnt hatte ja bereits der Freiwilligensurvey von 1999 belegt, dass sich 37 % der Jugendlichen im Alter von 14 bis 24 Jahren durch ehrenamtliches Engagement auszeichnen (von Rosenblatt, 2000, S. 149).

3.4 Belebung des Gemeinwesens

Strukturelle Aktivierung und Beteiligung führen zu einer Belebung des Gemeinwesens. Ein hoher Aktivierungsgrad des ganzen Gemeinwesens zeigt sich z. B.:

- wenn eine Kinderfreundlichkeitsprüfung auf einer öffentlichen Einwohnerversammlung zu einem vollen Haus führt, also ernst genommen wird
- wenn beim Schulhofprojekt nicht nur die Schüler und Lehrer, sondern auch Hausmeister und viele Bürger (auch materiell) unterstützend tätig werden
- wenn ein erstes Projekt dann so anregend wirkt, dass immer neue und interessantere Anstöße, Projekte und Entwicklungen entstehen, die Ideen und Impulse nur so sprudeln und quer durch die Gruppierungen der Gemeinde alle mitmachen

3.5 Die Konsequenz: Nahraumdemokratie und Bürgergesellschaft

Wenn ein breiter Rückzug junger Menschen aus dem sozialen Leben zu verzeichnen ist, müssen Interventionsstrategien ebenfalls breit angelegt sein. Möglichst verschiedene Beteiligungsangebote sollten allen Kindern und Jugendlichen dort gemacht werden, wo sie sich für die Gestaltung ihrer Lebenswelt interessieren. Hierfür haben sich die Begriffe *Nahraumdemokratie* oder *Alltagsdemokratie* in der kinderpolitischen Diskussion durchgesetzt. Dabei darf es keine „Nischenprojekte“ für Kinder und Jugendliche geben, die aufgrund von Herkunft oder Bildung schon Vorteile gegenüber ihren Altersgenossen haben. Entscheidend ist, dass die Orte, an denen sich Kinder und Jugendliche täglich aufhalten, von einer so hohen Partizipationsqualität sind, dass politische, soziale und kulturelle Grunderfahrungen gemacht werden können, die die junge Generation dazu befähigen ihre Zukunft bewusst zu gestalten.

Die Forderung nach mehr Alltagsdemokratie für Kinder und Jugendliche ist ein wesentliches Projekt der „zweiten Moderne“: Von der Frage ausgehend, welche politischen Orientierungen und Gestaltungsräume in der individualisierten und globalisierten Gesellschaft der zweiten Moderne entstanden, entwickelte Ulrich Beck die folgende Argumentation: Zunehmende Individualisierung dürfe nicht länger verteufelt, sondern müsse als ein wünschenswertes und unvermeidliches Produkt der demokratischen Entwicklung in Deutschland erkannt werden. Was von vielen als Werteverfall diagnostiziert werde, erzeuge im Gegenteil Orientierungen und Voraussetzungen, welche – wenn überhaupt – diese Gesellschaft in die Lage versetzen könnten, die Zukunft zu meistern, denn die Menschen seien zukunftsfähiger als die gesellschaftlichen Institutionen und ihre Repräsentanten.

„Ohne den Ausbau und die Stärkung politischer Freiheit und ihrer Sozialform, der Bürgergesellschaft, läuft in Zukunft gar nichts. Dazu ist es zunächst wichtig zu erkennen: Wertewandel und Demokratieakzeptanz gehen Hand in Hand. Zwischen den Selbstentwertungswerten und dem Ideal der Demokratie besteht eine innere Verwandt-

schaft. Viele Befunde, welche die Wertewandelforschung erbracht hat – z. B. Spontaneität und Freiwilligkeit des politischen Engagements, Selbstorganisation, Abwehr von Formalismen und Hierarchie, Widerborstigkeit, Kurzfristigkeit, auch der Vorbehalt, sich nur dort einzusetzen, wo man Subjekt des Handelns bleibt –, kollidieren zwar mit dem Parteiapparat, machen aber durchaus Sinn in Formen und Foren der Bürgergesellschaft“ (Beck 1997, S. 17 f.).

Partizipation ist dabei kein Wundermittel, das alle Probleme löst. Ganz im Gegenteil, sie hat sich auch in der Welt der Erwachsenen häufig als ein nur mühsam zu handhabendes Instrument der Willensbildung und der Entscheidungsfindung herausgestellt. Die Rückgewinnung des Politischen angesichts seiner Entgrenzung, angesichts der Überforderung des Staates, ihm in der komplexen Gesellschaft der Gegenwart ganz gerecht zu werden, verlange eine neue Arbeitsteilung von Staat und Gesellschaft, so Thomas Meyer. Manche der früher dem Staat zugewiesenen Aufgaben könnten wirksamer, besser, schneller und sachgerechter erledigt werden, wenn es in neuen Formen gesellschaftlicher Politik in der Arbeits- und Lebenswelt, in den Öffentlichkeiten der gesellschaftlichen Teilsysteme oder mitunter auch in kommunitaristisch inspirierten Bürgerinitiativen geschehe. „Die Schule ist eines der wichtigsten Handlungsfelder. Denn hier lernen Kinder und Jugendliche nicht nur, was die Erwachsenen über Politik reden, sondern sie haben so oder so Teilhabe an einer politischen Praxis, die im Ergebnis stärker auf sie wirken dürfte als alles, was im Unterricht über Politik gesprochen worden ist. Die Wiederengewinnung des Politischen kann eine neue Chance für das Politische als Qualitätsbegriff sein. Es gibt keinen ernsthaften Grund, warum das Politische nur eine Verständigungspraxis zwischen Erwachsenen sein muss, denn die Kinder und Jugendlichen sind von den Entscheidungen, die ihrem Wesen nach politisch sind, in der gleichen Weise und oft noch viel mehr unentrinnbar betroffen wie die Erwachsenen selbst“ (Meyer 1996, S. 32 f.).

Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen ist inzwischen unverzichtbarer Teil des großen Diskurses um das Leitbild *Bürgergesellschaft* geworden. Die gesellschaftspolitische Reformdiskussion greift dabei die immer begrenztere Leistungsfähigkeit und Belastung des modernen Staates (wirtschaftliche und sozialstaatliche Entwicklung auf dem Hintergrund der die Steuerungsfähigkeit einschränkenden Globalisierungsprozesse) auf und stellt den Bürger als Hauptverantwortlichen und eigenständig Handelnden ins Zentrum der Reformüberlegungen (Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ 2002).

„Bürgergesellschaft heißt, sich von der Vorstellung der Allzuständigkeit des Staates zu verabschieden, zuzulassen und zu fordern, dass Bürger in größerem Maße für die Geschicke des Gemeinwesens Sorge tragen. Bürgergesellschaft ist eine Gesellschaft selbstbewusster und selbstverantwortlicher Bürger, eine Gesellschaft der Selbstermächtigung und Selbstorganisation“ (Enquete-Kommission 2002, S. 76).

Meinhold-Henschel stellt auf diesem Hintergrund die „Rolle der Kinder als Mitgestalter der Bürgergesellschaft“ heraus. Sie betont dabei neben der Kinderrechtsargumentation die unverkennbare Tatsache der Individualisierung und Pluralisierung von Lebensläufen und Lebensformen und die auf dem Hintergrund der Internationalisierung der Bevölkerung sich verschärfende Notwendigkeit der Vermittlung von Werten und des

Aufbaus sozialen Kapitals (Erziehung und Wertevermittlung durch Partizipation, Kinder und Jugendliche als Humanressource und zukünftiges Sozialkapital für die Gesellschaft). Meinhold-Henschel hebt auch den „demografischen Begründungszusammenhang“ hervor, der nicht nur Probleme der Systemstabilisierung, z. B. bei der Finanzierung der Sozialversicherungen, sondern auch die Frage der Generationengerechtigkeit hervor (Interessenausgleich zwischen alt und jung angesichts weniger verbleibender Ressourcen für die nachwachsende Generation (Meinhold-Henschel 2005c.).

4. Das neue Planungsparadigma: Beteiligung, Partizipation und Mitbestimmung in der Jugendhilfe

4.1 Einschränkungen in der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen

In den letzten Jahrzehnten hat es permanent schleichende, aber im Endeffekt massive Einschränkungen in der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen gegeben. Die mangelnde Kinderfreundlichkeit unserer Städte und Gemeinden ist nicht wegzudiskutieren. Es sei in diesem Zusammenhang nur auf die bahnbrechenden Untersuchungen von Baldo Blinckert im städtischen Raum – am Beispiel Freiburgs – erinnert (Blinckert 1993): Aktionsräume von Kindern verschwinden oder verschlechtern sich eklatant, Verkehrsprobleme nehmen zu – mit der Folge, dass die selbstbestimmte und unbeaufsichtigte Aufenthaltsdauer in den Aktionsräumen von Kindern rapide gesunken ist; mit der Folge der Zunahme des Fernsehkonsums, der Zunahme sozialer Kosten durch erhöhten Betreuungsbedarf usw. (Blinckert 1996; S. 143 ff., S. 168 ff.). Die Hoffnung, auf dem Lande sei es besser bestellt, hat sich durch eine Folgeuntersuchung Blinckerts im ländlichen Raum von Rheinland-Pfalz leider nicht bestätigt. Auch hier haben sich Lebens- und Aktionsräume und die Lebenswelt insgesamt dramatisch verschlechtert (Blinckert 1997, S. 41 f., S. 43 f., S. 60 ff.).

In Dänemark hat man aus solchen Entwicklungen schon früh Konsequenzen gezogen. Dort ist das Risiko für Kinder und Jugendliche, mit dem Fahrrad oder zu Fuß – z. B. auf dem Weg zur Schule – zu verunglücken, erheblich geringer als in der Bundesrepublik. Ein Grund ist auch, dass man schon Anfang der 80er Jahre partizipative Projekte wie z.B. in der Stadt Odense (Odense-Kommune 1994) auf der Insel Fünen startete und Kinder und Jugendliche an der Gestaltung ihrer Wege zur Schule, zum Sportverein, zur Schwimmhalle und zum Jugendzentrum beteiligte. Durch die intensive Zusammenarbeit des kommunalen Amtes für Verkehrswesen mit allen Schulen in Odense ist die Unfallzahl von Kindern und Jugendlichen innerhalb von zehn Jahren um ca. 80 % reduziert worden. Wie der für dieses Projekt zuständige Ingenieur bestätigt hat, ist diese verblüffend hohe Quote primär auf die phantasievollen, realistischen und intelligenten Lösungen der Kinder und Jugendlichen zurückzuführen. Kinder und Jugendliche sind also einerseits Betroffene, die an der Optimierung von Lösungen beteiligt werden müssen, und andererseits wohl auch dafür geeignet, denn sie sind offenbar Experten für hochrelevantes Lebenswelt-Wissen!

Wer auf die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen als Experten in eigener Sache verzichtet, bewegt sich also planerisch nicht ganz auf der Höhe der Zeit. Erforderlich sind eine lebensweltorientierte Planung und kommunikativ-partizipative Planungsansätze, die – wie die folgenden Ausführungen belegen – immer mehr zum Standard in der

Architektur, Landschaftsarchitektur, beim Wohnungsbau sowie in der Stadt- und Gemeindeentwicklung geworden sind.

4.2 Lebensweltorientierte Planung

Bereits in dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft in den 70er Jahren finanzierten Forschungsprojekt SPES (Sozialpolitisches Entscheidungs- und Indikatorensystem) wurden Formen der politischen und sozialen Partizipation in einem umfassenden Sozialindikatortableau mit rund 200 Sozialindikatoren als einer der zehn wesentlichen Indikatoren bezeichnet (Zapf 1977). In diesem Zusammenhang bezeichnet Hans Thiersch Partizipation und Demokratisierung als Maximen einer lebenswelt-orientierten sozialen Arbeit. Partizipation und Demokratisierung wiesen in die Richtung der gemeinsamen Gestaltung in gemeinsamen sozialen Verhältnissen, wie sie im Kontext der Politisierung des Alltags ja nicht nur im Rahmen der Frauenbewegung, sondern als zentrale Aufgabe einer lebendigen Demokratie zu verstehen seien, und er leitet daraus Folgerungen für eine lebensweltorientierte Planung ab:

„Lebensweltorientierte Planung agiert im Kontext der Maßnahmenpalette des Gesetzes und des allgemeinen Wissens zur heutigen Struktur von Lebensverhältnissen und ebenso im Kontext der Maximen von Prävention, Regionalisierung, Alltagsnähe, Integration und Partizipation; darin aber ist sie regional; sie bezieht alle im Feld Agierenden ein, also alle sozialen und pädagogischen Institutionen, und vor allem Selbsthilfeinitiativen und ehrenamtliche Aktivitäten und – nicht zuletzt – die Adressaten selbst; solche Planung realisiert sich – unter Beiziehung von Fachexpertisen – gleichsam am runden Tisch der Region. Planung, so praktiziert, kann verstanden werden als Institutionalisierung einer zugleich kritisch-selbstkritischen und produktiven Dauer-reflexion, Planung ist gleichsam Medium einer reflexiven Sozialen Arbeit und Jugend-hilfe“ (Thiersch 1995, S. 29).

4.3 Diskursiver und kommunikativer Planungsansatz

Dieser diskursive und kommunikative Planungsansatz findet sich seit Langem wieder in der Diskussion unter Stadtplanern, Architekten und Landschaftsarchitekten. Der Mitwirkung möglichst vieler Beteiligter und Betroffener an Planungsprozessen komme in der gegenwärtigen Zeit, in der ein gesellschaftlicher Paradigmenwechsel sich ankündigt, aber noch nicht stattgefunden habe, große Bedeutung zu. Offene Planungsprozesse seien immer auch Lern- und Meinungsbildungsprozesse, so Jürgen Dietiker zu der gewandelten Rolle von Planern. Diese müssten bereit sein, sich auf demokratische partizipative Prozesse mit unvorhersehbarem Ausgang einzulassen. „In diesen Prozessen werden sie automatisch von Experten zu Beteiligten und in die gruppenspezifischen Prozesse eingebunden. Sie werden als Person betrachtet, der Sinn und Zweck ihrer Arbeit, ihrer Werthaltung wird hinterfragt. Es gibt keine wertfreie Haltung mehr, es wird persönliches Stellungnehmen nötig“ (Dietiker 1996, S. 193).

Wolf Linder und Adrian Vatter weisen darauf hin, dass Partizipation als kommunikative Strategie einen Beitrag zur Offenlegung und Klärung von Interessen und Bedürfnissen, zur Erweiterung der jeweiligen Verhandlungsthematik, zur Entdeckung gemeinsamer Vorteilssituationen, zum Interessenausgleich und zum möglichen Kompromiss leistet. Sie betonen, das Interesse an Partizipation bei Planungsprozessen könne durch eine

offene, direkte und laienfreundliche Informations- und Kommunikationspolitik gesteigert werden. Die Qualität des Informationsrücklaufs aus der Partizipation hänge direkt davon ab, ob die Planungsstelle früh, verständlich und direkt informiere. „Offene, direkte und kontinuierliche Informations- und Mitwirkungspolitik kann zwar die Zahl der Konflikte und Akteure erhöhen, die gleichzeitig in das Verfahren einzubetten sind ... Grundsätzlich zeigt sich, dass Konflikte in frühen Phasen der Planung leichter auszugleichen sind, ihre gleichzeitige Regelung mehr Ausgleichschancen eröffnet und spätere Vollzugswiderstände eher vermieden werden“ (Linder / Vatter 1996, S. 184; vgl. Maderthauer 1995).

Die Anforderungen, die hier für Partizipationsprozesse von Erwachsenen formuliert werden, gelten in gleicher Weise für Kinder. Reinhold Popp weist darauf hin, dass partizipative Planung immer zugleich auch politische Bildung ist. Im Kontext einer partizipativ-diskursiven Planung bestehe die Aufgabe der „Experten“ nicht darin, „für“ die Betroffenen zu handeln, sondern darin, in der Animation der jeweils problem betroffenen Bevölkerungsgruppen die Befriedigung ihrer Bedürfnisse in die Hände der Betroffenen zu geben.

„Während ‚technologische‘ Planung die ‚Betroffenen‘ auf die Rolle von ‚Konsumenten‘ der von den ‚Experten‘ ausgeklügelten Einrichtungen und Angebote reduziert, ist diskursive und partizipative Planung deutlich an der Aktivierung, letztlich an der Politisierung der Betroffenen interessiert. Eine partizipativ angelegte Planung, etwa von kommunalen Infrastrukturen mit Kindern, ist somit immer auch politische Bildung in ihrer elementaren Form als Lernen durch bedürfnisorientierte Aneignung der räumlich-materiellen Umwelt. Nicht so sehr die Feststellung der ‚Bedürfnisse‘ von planungsbetroffenen Personen interessiert also, sondern eben die prozessbezogene, handlungsorientierende und handlungsvorbereitende Klärung der Bedürfnislage einer jeweils konkreten Gruppe von Menschen, die von einem jeweils konkreten Problem in einem jeweils konkreten (räumlich-zeitlichen) Lebenszusammenhang betroffen ist“ (Popp 1992).

Eine umfassende Übertragung dieser *Beteiligungsphilosophie* auf die Jugendhilfe hat bereits vor über 10 Jahren in deutlichen Umfang stattgefunden und ist leider inzwischen teilweise in Vergessenheit geraten. Es lohnt sich, die seinerzeitigen Gedankengänge einmal nachzuzeichnen. Man findet sie z.B. wieder in einem Gutachten zum Modellversuch des Landesjugendamtes Rheinland „Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen in die Jugendhilfeplanung“ (Nildes / Kordfelder / Iffland / Szlapka 1995). Die Autorinnen gehen davon aus, dass Teilhabe am sozialen Lebensgestaltungsprozess, die Mitwirkung bei sozialen und politischen Entscheidungen, die Mit- und Selbstbestimmung in Gruppen, Einrichtungen, Verbänden und Institutionen nicht nur unerlässliche Voraussetzungen für die Entfaltung der Person, sondern auch für das demokratische Gemeinwesen von großer Bedeutung sind. Deshalb müsse sich nicht zuletzt die Jugendhilfe dem Anspruch der Partizipation stellen. Die Autoren unterscheiden zwischen der Partizipation als Ziel, nämlich der Herstellung von Teilhabe zur Verwirklichung des Leitbildes vom aktiven Bürger einerseits, und der Partizipation als Weg im Sinne der Ermöglichung und Sicherung von Mitwirkungsformen und gesellschaftlichem Engagement. Partizipation müsse deshalb sowohl innerhalb der Jugendhilfe als auch von der Jugendhilfe ausgehend angestrebt werden. Innerhalb der

Jugendhilfe sei das Ziel die Ermöglichung der Teilhabe junger Menschen, der Weg die Sicherung von Mitwirkungsformen.

Ziel einer von der Jugendhilfe nach außen ausgehenden Partizipation sei die Grundlegung einer partizipatorischen Orientierung von Planungsprozessen, der Weg die Unterstützung für gesellschaftliches Engagement. Im Kontext der Jugendhilfe sei der Partizipationsgedanke auf drei Ebenen aufzunehmen: Jugendpolitik müsse Partizipation als Grundorientierung aufnehmen, das Jugendhilferecht müsse die Voraussetzungen der Partizipation sichern und die Jugendhilfepraxis müsse Handlungsräume für Partizipation sichern mit dem Ziel einer „selbstverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit“ (Nildes u. A. 1995).

4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung: Qualität und Effizienz kommunaler Planungen und Entscheidungen verbessern

Die vorangegangenen Ausführungen lassen folgenden Schluss zu: Wir haben einerseits massive Veränderungen in der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen. Gleichzeitig beziehen wir die Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen als Experten für hochrelevantes Lebenswelt-Wissen zu wenig ein, bitten sie zu wenig um Kritik und um Ideen und Verbesserungsvorschläge. Gleichzeitig wissen wir aus den modernen kommunikativen Planungsansätzen, dass bessere Problemlösungen durch Einbeziehung der Betroffenen möglich sind. Auch die Partizipation von Kindern und Jugendlichen führt zu einer Verbesserung der Qualität und Effizienz kommunaler Planungen und Entscheidungen. Die Nutzung der Expertenschaft von Kindern und Jugendlichen in Bereichen, die für sie überschaubar sind, die Nutzung der Ressourcen von vielen statt von wenigen, die Erhöhung der Menge und der Qualität des Ideen- und Vorschlags-Outputs für kommunale Vorhaben, die Reduzierung von Fehlerquellen, z. T. die Verbilligung, z. T. die bessere Qualität solcher Projekte, sind nicht zu übersehende Vorteile für die Kommune. Vor allem aber ist die größere Zielgenauigkeit bei Maßnahmen zu nennen. Wenn Kinder in einer Bürgermeistersprechstunde in Schafflud (siehe Abschnitt 3.1) genaueste Informationen über defekte Geräte auf Spielplätzen oder in Zukunftswerkstätten und Planungszirkeln anwesenden Planern und Fachleuten sehr genau und qualifiziert räumliche und technische Hinweise zur Ausgestaltung ihres Spielgeländes geben können, wird deutlich, auf welcher Ebene schon Kinder mitarbeiten können.

5. Das Integrationsargument

Eine wesentliche Funktion, die der Bürgerbeteiligung von der Politikwissenschaft in der kommunalen Erwachsenenephäre zugeschrieben wird, besteht in ihrer Integrationsleistung. Detjen kommt in seiner Analyse der Gemeindedemokratie zu der Einschätzung: „Die partizipatorische Praxis kann bewirken, dass das Gemeindevolk einen Zusammenhalt entwickelt und ein enges Verhältnis zu seiner örtlichen Gemeinschaft gewinnt“ (Detjen 2000, S. 55). Das dürfte auch für Kinder und Jugendliche gelten. Die Wirkung dürfte wegen der möglicherweise noch größeren Lernfähigkeit und Offenheit auf Dauer vielleicht noch größer sein. Die positive Wirkung von Beteiligungsprojekten auf die Identifikation mit dem Gemeinwesen ist einer der ersten Hinweise in der Evaluationsstudie von Knauer u. A. (2004, S. 132 ff., auch: Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend

und Familie des Landes Schleswig-Holstein 2002, S. 14) zu den Beteiligungsprojekten der von Dieter Tiemann initiierten schleswig-holsteinischen Demokratiekampagne.

Die Integrationswirkung ist keine Anpassung, sondern eine Bereicherung von Politik und Gesellschaft. Eine breite Identifikation mit dem eigenen Gemeinwesen kann auch Ausdruck eines positiven Lebensgefühls sein und damit indirekt auch eine Erhöhung der allgemeinen Lebensqualität für alle bewirken. Im Übrigen können sozialer Friede und das Image einer weltoffenen toleranten Gemeinde durchaus als Standortvorteil für eine Gemeinde und für die Gesellschaft insgesamt interpretiert werden (siehe Punkt 6.3).

Außer der gerade beschriebenen allgemeinen Integrationswirkung, die sich auf die Gesamtheit der Bevölkerung bezieht, gibt es noch eine zweite Integrationsleistung. Es geht um die Einbeziehung marginalisierter Teilgruppen im Gemeinwesen (wie z. B. der Migranten), um Problemgruppen, um den Dialog auseinanderdriftender Gruppen der Bevölkerung, die Abwehr von radikalen Haltungen, Intoleranz, Fremdenfeindlichkeit und Gewalt. Partizipation ist auch hier ein wirksamer Integrationsansatz. Die Identifikation mit dem Gemeinwesen führt zum Abbau von Extremismus und unsozialem Verhalten. „Eine ganz besondere Bedeutung kommt der allen bisher angesprochenen Punkten gemeinsamen Frage zu, wie durch Partizipation zur Fortentwicklung einer solidarischen und freiheitlichen Gesellschaft beigetragen werden kann. Dieser Punkt hat angesichts der Rasanzen des gesellschaftlichen Wandels zentrale Bedeutung gewonnen. Denn die gegenwärtige Entwicklung ist in hohem Maße von Vereinzelungstendenzen, Intensivierung von Konkurrenzverhältnissen, Verunsicherungsgefühlen und Abnahme institutioneller Bindungen geprägt. Sie entspricht damit den Merkmalen des von Émile Durkheim Ende des 19. Jahrhunderts in die Soziologie eingeführten Konzeptes der Anomie. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht die Feststellung, dass soziale Integration und kollektive Orientierungen nicht durch Veränderungen objektiver Lebenslagen an sich gefährdet werden, sondern durch die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse. Hierdurch verliert die kollektive Ordnung ihr Gleichgewicht ... Übertragen auf die heutige Situation ist zu fragen, wie durch Strategien der Beteiligung verhindert werden kann, dass schleichend (weitere) Schritte auf den Weg in die gesplante Bürgergesellschaft eingeschlagen werden“ (Meinhold-Henschel 2005, S. 5).

Dass es im Rahmen von Beteiligungsprozessen zu einer Verbesserung der Beziehungen zwischen Bürgern (jungen wie erwachsenen) und den Politikern bzw. der Verwaltung kommt, liegt ebenfalls auf der Hand. Insgesamt verbessert sich durch die der Beteiligung inhärente intensivere Kommunikation aller beteiligten Gruppen³ schließlich das Gesamtklima im Gemeinwesen. „Partizipation stiftet Identifikation mit dem Lebensumfeld: Durch die frühe Erfahrung, das eigene Lebensumfeld mitgestalten zu können, wächst die Bindung an Stadt und Region. Dies ist ein wesentlicher Faktor, um junge Menschen nach Abschluss ihrer Ausbildungsphase als Einwohner (zurück-) zu gewinnen“ (Bertelsmann Stiftung 2004a, S. 3; Meinhold-Henschel 2005b, S. 5).

³ Das war und ist zum Beispiel im erwähnten Fallbeispiel von Schafflund zu beobachten anhand der kontinuierlichen Weiterentwicklung der an vielen anderen Orten ja auch oft komplizierten Beziehungen zwischen den verschiedenen Schulen.

6. Das Nützlichkeitsargument: Was haben Gesellschaft und die Kommune noch davon?

6.1 Konfliktminimierung im Gemeinwesen – Vandalismusprophylaxe

Als eng zusammenhängend mit dem gerade genannten Integrationsansatz muss die besondere Wirkung von Beteiligungsstrategien auf die Reduktion von konkreten Konflikten und von Vandalismus im Kinder- und Jugendbereich gesehen werden. Partizipation als primäre Präventionsstrategie kann zu einer Konfliktminimierung im Gemeinwesen führen, weil Kinder, Jugendliche und ihre Eltern oft so etwas wie ein „Problem- und Konflikt-Radar“ sind. Sie sind sehr sensible Seismographen, die Schwierigkeiten und Probleme bereits in der Entstehung aufzeigen. Wenn man die Beteiligten aufmerksam beobachtet, sie ernst nimmt, viel mit ihnen redet und auf sie hört, kann man rechtzeitig wichtige Informationen sammeln. Statt bei Konfliktlagen auf Konfrontationskurs zu gehen, kann man sie bei der Erarbeitung von Problemlösungen beteiligen. So kann es auch zur immer wieder angemahnten Vandalismus-Prophylaxe kommen. Dass Beteiligungsprojekte bei der Planung von Spielflächen nachweislich Gewalt und Vandalismus reduzieren, ist durch eine Studie der „Ständigen Konferenz der Gartenamtsleiter beim Deutschen Städtetag“ nachgewiesen worden: Spielflächen, bei denen „Partizipation bei der Planung“ erfolgte, haben sich eindeutig bewährt (Ständige Konferenz der Gartenamtsleiter beim Deutschen Städtetag 2001, S. 3 f., S. 8 f., S. 14, S. 19 f.; von der Haar 2001, S. 1 ff.). Auch in der Studie von Knauer u. A. zu den schleswig-holsteinischen Beteiligungsprojekten gab es deutliche Hinweise: In 32 % der untersuchten Projekte gab es Hinweise auf die Verringerung von Vandalismus durch Beteiligung von Kindern und Jugendlichen (Knauer u. A. 2004, S. 132 f.).

Die bereits erwähnte eindrucksvolle schwedische Studie geht in eine vergleichbare Richtung. Seit 1992 arbeiten etwa 400 schwedische Schulen an der Umgestaltung ihrer Schulhöfe. Die Umweltpsychologin Ann Johansson von der Universität Stockholm hat untersucht, welche Wirkungen die Mitwirkung von Schülern an der Umgestaltung ihrer Schule hat. Ein wesentliches Ergebnis war ja, dass sich die Einstellungen hinsichtlich Verantwortung, Engagement und der Wahrnehmung von Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen in der Kommune generell verbessert haben. Die Schüler der Pilot-schulen sind aber auch sorgfältiger im Umgang mit ihrem Umfeld und im Unterricht als die Schüler anderer Schulen, an denen nichts am Schulhof getan wurde. Sie sind ferner der Meinung, dass es in die Verantwortung aller fällt, den Müll auf dem Schulhof aufzusammeln. Da auf den mitgestalteten Schulhöfen auch weniger Gewalt und Vandalismus auftraten, ist die Untersuchung von Ann Johansson auch ein Hinweis darauf, dass die Arbeit von „Skolans Uterum“ ein Ansatz zur Konfliktminimierung im Gemeinwesen ist (Johansson 1996).

6.2 Stabilisierung und Legitimation

Detjen hebt einen oft nicht klar kommunzierten, aber wichtigen Aspekt von Bürgerbeteiligung in Kommunen hervor: Bürgerbeteiligung trägt „ganz allgemein zur Legitimation der Politik und der politischen Institutionen bei. Wer sich politisch einmischt und von

anderen hierin ernst genommen wird, wird die Ordnung, die dies ermöglicht, akzeptieren“ (Detjen 2000, S. 55). Das gilt mit noch größerer Schärfe für Kinder und Jugendliche. Die bereits erwähnten Untersuchungen zur Politikdistanz von Jugendlichen (siehe Abschnitt 2.3) erbrachten klare Hinweise darauf: Die Entfremdung von den politischen Institutionen muss auch etwas mit der Einschätzung von Jugendlichen zu tun haben, dass sie von der Politik nicht ernst genug genommen werden und keinen Einfluss auf die politischen Prozesse haben (Bertelsmann Stiftung 2005). Umfassende Beteiligungsangebote könnten die Legitimation der politischen Institutionen erhöhen und zu einer Stabilisierung der Demokratie beitragen.

6.3 Partizipation als Standortfaktor

Alle oben genannten Aspekte und Wirkungen von Beteiligung sind ein zentraler Beitrag zu mehr Kinderfreundlichkeit. Und die wird zunehmend ein wichtiger Standortfaktor und hat somit auch ökonomische Folgen (siehe hierzu: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung der Universität Hannover 1998, S. 12 ff. und 47 ff.). Kommunale Planung sollte immer daran denken, dass Kinder- und Familienfreundlichkeit für Städte, Kreise und Gemeinden ein wichtiger Standortfaktor geworden ist, weil die Standortentscheidungen der Unternehmen sich immer mehr „auch an sozialen, kulturellen und ökologischen Bedingungen“ einer Kommune orientieren.

Sie sollte auch berücksichtigen, dass der Zuzug von Familien oder ihr Bleiben nachweislich vom kinderfreundlichen Gesamtklima der Kommune abhängen. Dass genügend Familien mit Kindern in der Kommune bleiben, ist auch deshalb wichtig, weil sie nicht zu unterschätzende Träger wirtschaftlicher Leistungen sind (durch Konsum und Steueraufkommen, aber auch dadurch, dass leistungsfähige Familien die öffentlichen Hände von sozialen Kosten entlasten). Leistungsfähige Familien und intakte soziale Netzwerke erbringen unverzichtbare Leistungen, die anders nicht erfüllt werden können. Sie wirken in den Städten, Gemeinden und Kreisen wie eine kleine – aber äußerst effiziente – soziale Infrastruktur. Ersatzleistungen müssten von der Gemeinschaft teuer bezahlt werden.

Kinder- und Familienfreundlichkeit hat also große Bedeutung für das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Leben der Kommune. Die Kommune braucht Kinder und ihre Familien. Kinderfreundlichkeit wird zunehmend eine zentrale Bedeutung für die positive Weiterentwicklung von Kommunen gewinnen. Diese ist untrennbar verbunden mit einem ausreichenden und ernst gemeinten Grad an Partizipation.

Es ist nicht allein wichtig, dass man – wie in Schafflund mit dem ausdrücklichen Hinweis auf die Kinderfreundlichkeit der Gemeinde und der Beteiligung der Kinder an der Dorferneuerung – werben und so mehr Bauplätze verkaufen kann als anderswo.⁴ Wichtiger ist, wenn in einem Dorf Folgendes gesagt werden kann: „Zwischenzeitlich ist die Beteiligung für die Kinder und Jugendlichen zur Selbstverständlichkeit geworden. ... Der befürchtete Wandel Schafflunds zu einem reinen Schlafdorf hat glücklicherweise nicht stattgefunden. Es ist zu beobachten, dass trotz des enormen Zuzugs junger Familien die Dorfbewohner sich mit dem positiven Image ihrer Gemeinde identifizieren. Dies liegt insbesondere daran, dass die Eltern über die Aktivitäten der Kinder

⁴ Kinderfreundlichkeit und Partizipation als „Standortfaktor“ und Bestandteil von „Gemeindemarketing“.

automatisch einbezogen werden. Die Gemeinde hofft, durch die Orientierung an den Bedürfnissen junger Menschen noch attraktiver zu werden“.⁵

Partizipation ist also auch ein Element von Standortpolitik: Durch die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen wird alles in allem „die Qualität von Planungsprozessen verbessert und ein kinderfreundliches Umfeld geschaffen. Damit steigt die Attraktivität von Kommunen für Familien und ihre Kinder – angesichts des demografischen Wandels ein entscheidender Konkurrenzvorteil im Standortwettbewerb“ (Bertelsmann Stiftung 2004a, S. 3).

6.4 Effektivierung des politischen Systems: Regelung, Kanalisierung, Optimierung

Bürgerbeteiligung in der Erwachsenenwelt erfüllt „die Funktion einer Transmission bürgerschaftlicher Interessen in politische Entscheidungen. Besonders geeignet hierfür sind jene Beteiligungsinstrumente, welche die zunächst isolierten Interessen der Bevölkerung zu eindeutigen Handlungsoptionen zu aggregieren und mit Nachdruck den lokalen Entscheidungsträgern nahe zu bringen vermögen“ (Detjen 2000, S. 55). Das ist bei Kindern und Jugendlichen nicht anders. Deren Interessen, Wünsche, Ideen und Vorschläge müssen artikuliert werden können, müssen erkannt, gebündelt und priorisiert werden (Bolzplatz oder Halfpipe?). Dies ist – nebenbei – auch ein gesetzlicher Auftrag an die Jugendhilfeplanung (§ 80 KJHG) und verbessert die kommunale Planung. Kluge Politiker und Verwaltungen wissen das und werten diese Funktion nicht als Zumutung, sondern als modernes Steuerungsinstrument und Ausdruck zivilgesellschaftlicher Höherentwicklung (bürgerschaftliches Engagement von Kindern und Jugendlichen als Bestandteil einer breiten Mitbestimmungskultur).

6.5 Rekrutierungs- und Ausbildungsfunktion: Selektion des zukünftigen politischen Personals

Detjen schreibt der Bürgerbeteiligung in der kommunalen Demokratie als eine der wichtigen Funktionen auch die „Selektion des – zukünftigen – politischen Personals“ zu. „Das zunächst punktuelle Engagement für ein bestimmtes kommunalpolitisches Anliegen wirkt als Training für die spätere Übernahme fester Verantwortungsrollen“ (Detjen 2000, S. 55). Dieses Argument ist bezogen auf Kinder und Jugendliche ebenfalls geäußert worden – nicht zuletzt von den politischen Parteien, aber durchaus auch von NGOs⁶ (die deshalb teilweise auch Kinderorganisationen gegründet haben – wie etwa Greenpeace). Ebenso häufig ist dagegen der *Instrumentalisierungsverdacht* geäußert worden. Es ginge gar nicht um das Teilen und das wirkliche Mitbestimmen – Kinder und Jugendliche würden nur benutzt zum Machterhalt der eigenen Organisation. Es reiche allein, dass Kinder und Jugendliche Subjekte und Träger eigener Rechte seien (siehe dazu den Beitrag über die rechtliche Dimension der Beteiligung). Das ist zwar richtig, dennoch bleibt jede Demokratie auf die Rekrutierung und Ausbildung zukünftigen politischen Personals elementar angewiesen. Nur muss dies nicht über instrumentalisierende

⁵ Resümee des Schafflunder Bürgermeisters zur Halbzeit des Modellprojektes „Dorf für Kinder – Dorf für alle“.

⁶ Gebräuchliche Abkürzung für Non Governmental Organisations

Partizipationsformen erfolgen. Ernst gemeinte, gute Beteiligungs-projekte mit wirklichen Einflussmöglichkeiten erfüllen die Rekrutierungs- und Aus-bildungsfunktion ebenso – und dies noch besser!

Diese Positionierung darf nicht verwechselt werden mit der Diskussion des Aspektes „Vorbereitung auf die Bürgerrolle“ (siehe Abschnitte 3.1 und 3.2). Beides hängt aber zusammen (das Erlernen der Bürgerrolle bereitet durchaus auch auf Funktionen und Ämter vor).

7. Das Kompetenzargument: Können die das?

7.1 Entwicklungspsychologische Aspekte

Eine immer wieder diskutierte pädagogische Frage ist es, ab welcher Altersstufe Kinder mit welchen Formen der Partizipation beteiligt werden können, „ohne dass man sie überfordert oder ihnen Schaden zufügt. Eine eindeutige Antwort gibt es auf diese Fragen nicht, wird es wohl auch niemals geben können“ (Schröder 1995, S. 14).

Dennoch hat gerade Schröder in einer umfassenden Untersuchung zur Kinderbeteiligung in der Stadtplanung festgestellt, dass Kinder im Alter ab 4 bis 6 Jahren ihre Meinung klar vertreten können (wenn es um ihren Wohnblock oder einzelne Spiel- und Aufenthalts-orte geht), im Alter ab 6 bis 10 Jahren ihren unmittelbaren Lebensbereich (Haus, Wohn-umfeld) überblicken – auch wenn ihre Handlungen noch stark lustorientiert sind –, ab 10 Jahren eher zur Abstraktion fähig sind, Strukturen in Ansätzen erkennen und entwickeln können, zwischen eigenen und fremden Interessen stärker differenzieren und dass bei Kindern ab 14 Jahren Fähigkeiten, Strukturen zu abstrahieren, stärker entwickelt sind und sie in subjektiven und allgemeinen Kategorien denken können (Schröder 1996, S. 33). Unter Berücksichtigung des Entwicklungsstandes der jeweiligen Kinder, der Überschaubarkeit des Gegenstandes der Beteiligung, konkreter Orte des Beteiligens, hoher Transparenz des Verfahrens, einer kindgerechten zeitlichen Organi-sation und der Gestaltung von Beteiligung als Lernprozess dürfe, so Schröder, die Partizipation junger Menschen nicht als Modeerscheinung einer kleinen Subkultur von Kinderinteressenvertretern relativiert werden, sondern sei als ein sich immer stärker entwickelndes alltagsdemokratisches Element unserer Gesellschaft zu bewerten.

Von Kindern und Jugendlichen können keine planungsfertigen Beiträge erwartet werden. Aber sie sind oft eher als Erwachsene – besonders Fachleute – in der Lage, Denkschablonen zu verlassen, können manchmal kreativer und innovativer sein, sind oft befähigter bei Visionen und konkreten Gegenentwürfen zum Bestehenden (siehe hierzu: Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park 1992, S. 20 f.). Hilfreich könnte folgende grobe Einschätzung sein, was die unterschiedlichen Altersgruppen zu leisten in der Lage sind:

- Kinder von 8 bis 10 sind eher lustorientiert: Zeichnungen, spielerische Ideen und Handlungen, Bastelmodelle, subjektive Texte.
- Kinder ab 10 Jahren sind schon eher fähig, zwischen eigenen und fremden Interessen zu differenzieren und Strukturen zu erkennen: Modelle, Zeich-

nungen, Übersichtsskizzen, konkrete Bauten, Objekte, Konstruktionen, auch technische und funktionsfähige Erfindungen.

- Kinder ab 14 Jahren können Strukturen abstrahieren, in allgemeinen Kategorien denken und architektonische Pläne, Skizzen oder Karten lesen. Sie können Modelle, Zeichnungen, 1:1-Umsetzungen und Installationen anfertigen. Erhebungen, schriftliche Stellungnahmen, bildliche Montagen und theatralische Inszenierungen sind für sie kein Problem. (Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park, 1992, S. 20 f.)

Es gibt in der Literatur vielfältige Belege zu gelungenen Beteiligungen in der Bauleitplanung (Apel / Pach 1997, S. 128 ff.; Arbeitsgruppe Sozialplanung Mainz 1993; Blase / Sipos 1991, S. 13 ff., insb. S. 35; Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park 1992; Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen 1993, S. 30 f., S. 41, S. 46 f., S. 48 f., S. 50 f., S. 56, S. 72 f., S. 92 ff., S. 84 ff.; Schröder 1995, S. 106 ff.; Schröder 1996a; Stange 2001, S. 213 ff. u. 220 ff.; Stange 2004, S. 214 ff.; Stange 2008, 73 ff. u. 81 ff. u. 87 ff.). Diese Beteiligungsprojekte legen allesamt eine eher optimistische Einschätzung der Beteiligungskompetenzen von Kindern und Jugendlichen zugrunde.

„Zahlreiche neue Erkenntnisse aus den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften zeigen auf, dass Kinder und Jugendliche Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen, die ihnen zu früheren Zeiten nicht zugetraut wurden. Ob es sich um umweltliches Wissen oder räumliche Fähigkeiten handelt, Kinder haben schon früh Kompetenzen entwickelt und können diese auch einsetzen, wenn ihnen mit geeigneten Methoden die Möglichkeit dazugegeben wird“ (Schröder 1996, S. 173).

Im Übrigen wird die – skeptisch motivierte – entwicklungspsychologische Dimension von Beteiligung insofern überschätzt, als man die unterschiedlichen Niveaus der Beteiligungsformen gar nicht berücksichtigt: Anhörungen, Fragen, Information usw. sind immer und auf jeder entwicklungspsychologischen Stufe möglich! Die elementarste Form der Beteiligung im Rahmen der Alltagspartizipation ist schließlich das „Zuhören“ (siehe dazu die Beiträge zu „Aushandlung und Alltagspartizipation“ in Band 3 dieser Reihe).

Schließlich gilt es auch festzuhalten: „Bei allem guten Willen zur Beteiligung von Kindern sollte nicht vergessen werden, dass auch demokratische Beteiligungsformen für Erwachsene zu überdenken sind. Vielleicht können Politiker und Planer von Kindern lernen, welche Formen der Beteiligung insgesamt bürgerfreundlich sind. Was gut für Kinder ist, ist oft auch gut für Erwachsene. Dieser Spruch gilt umgekehrt meistens leider nicht“ (Schröder 1995, S. 14).

7.2 Kinder profitieren: Partizipation als individuelle Bildungschance

Detjen weist in seiner Analyse der Gemeindeordnungen der Bürgerbeteiligung einen entscheidenden „Beitrag zur politischen Sozialisation oder politischen Erziehung zu“. Er ist der Meinung, dass „dieser Effekt am größten bei denjenigen ist, die einen Einwohnerantrag oder ein Bürgerbegehren initiieren, weil hier eine Einarbeitung in eine kommunale Problemlage erforderlich ist. Aber auch das Engagement in Parteien, Verbänden

und Vereinen wirkt sich auf das politische Verständnis positiv aus. Dies gilt selbst dann, wenn man – mit geringem Aufwand an Zeit und Vorbereitung – eine Ratssitzung oder eine Einwohnerversammlung besucht oder überlegt, ob man einen Einwohnerantrag oder ein Bürgerbegehren unterschreiben soll“ (Detjen 2000, S. 55). Dieser für Erwachsene unterstellte Sozialisations- und Lerneffekt dürfte bei Kindern und Jugendlichen noch viel größer sein: In der empirischen Studie von Knauer u. A. gaben Jugendliche an, „in den Projekten gelernt zu haben, dass Einmischung in kommunale Entscheidungen möglich ist, und welche Strategien dabei erfolgreich sein können. Dies stärkte ihr politisches Selbstbewusstsein“ – neben dem Erwerb praktischer Kompetenzen, dem Zeigen von Engagement und Ernsthaftigkeit, der „Übernahme von Verantwortung“, dem „Erlernen demokratischer Spielregeln“, dem „Sammeln von Erfahrungen im Umgang mit demokratischen Prozessen in der Kommune“, dem „Vertreten ihrer Anliegen vor öffentlichen Gremien“ u. Ä. sehr entscheidende Lerneffekte. „Die Kinder lernten die öffentliche Verwaltung für ihre Interessen zu nutzen ... Die Zugangsschwellen zur Verwaltung wurden niedriger ... Und schließlich lernten sie auch, dass nicht alle Wünsche umgesetzt werden konnten.“ (Knauer u. A. 2004, S. 132 ff.; vgl. auch Bertelsmann Stiftung 2004 a, S. 3 und 2005, S. 33 ff.)

Diese Einschätzung teilt die Bertelsmann Stiftung, die im Rahmen ihres Projektes „mitWirkung!“ betont:

„Die Verwirklichung einer Kultur der Partizipation der Jugend an der Politik bietet für jeden jungen Menschen eine unverzichtbare Bildungschance. Die aktive Teilnahme an gesellschaftlichen Prozessen erlaubt Kindern und Jugendlichen den Erwerb wichtiger Gestaltungskompetenzen. Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Lebensrealität von Familie, Schule, Jugendclub, Sportverein, Clique und anderen Faktoren positiv für die Gesellschaft zu nutzen. Jugendpartizipation schafft einen Raum für Anerkennung und ermöglicht somit Erfolgsmomente für den Einzelnen, die außerhalb der Schule liegen. Jugendliche, die sich ernst genommen fühlen, sehen sich in einer produktiven Rolle in der Gesellschaft“ (Bertelsmann Stiftung 2003, S. 3). Wenn Kinder und Jugendliche durch die aktive Teilnahme an Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung lernen „Verantwortung zu übernehmen“ und die Fähigkeit gewinnen, „ihre Standpunkte in Aushandlungsprozessen konstruktiv einzubringen“ (Bertelsmann Stiftung 2004a, S. 2), gewinnt die Argumentationsfigur der individuellen Bildungschance durch Partizipation weiter an Überzeugungskraft.

7.3 Das Praxisfeldargument: Beteiligung ist in allen Aktionsfeldern möglich

Der allererste Zugang zur Partizipation erfolgt sehr häufig aus ganz konkreten Aktionsfeldern (Orten der Partizipation) heraus. Die Themen (Inhalte) und Zielgruppen ergeben sich ebenfalls im Zusammenhang mit diesen Aktionsfeldern.

Der folgende Überblick zu nachweisbaren Aktionsfeldern (Orten) der Partizipation soll nicht beweisen, dass Beteiligung von Kindern und Jugendlichen hier häufig erfolge. Darüber wussten wir bisher noch wenig, inzwischen aber einiges, z.B. zur Kommune, zur Schule, zur Familie (Bertelsmann Stiftung 2005, S. 13 ff.). Die Einzelheiten können hier nicht entfaltet werden. Das ist auch nicht weiter problematisch – geht es doch in diesem Abschnitt lediglich darum, einige Begründungsfiguren für Partizipation darzulegen. Die Argumentationslinie lautet in diesem Falle: Beteiligung muss nicht

deshalb eingeschränkt werden, weil nur wenige Aktionsfelder für Kinder und Jugendliche vorhanden und geeignet seien. Wir verfügen im Gegenteil neben den ersten detaillierten empirischen Forschungsergebnissen zu diesen Aktionsfeldern auch über ausreichend dokumentierte Fallstudien und Praxisportraits, über äußerst erfolgreiche Projekte in einem breiten und bunten Gesamtspektrum von Aktionsfeldern (vgl. z. B. Deutsches Kinderhilfswerk 2004; Deutsches Kinderhilfswerk 2006, Brunseman / Stange / Tiemann 1996; siehe auch den Beitrag zu den „Aktionsfeldern, Themen und Zielgruppen der Beteiligung“ in diesem Band und die Praxisportraits und Bausteine „Aktionsfelder der Partizipation“ in den Bänden 5 und 6 dieser Reihe).

Dabei zeigt sich, dass nicht nur Aktionsfelder wie der öffentliche Raum (Einkaufszonen, Wohnumfeld, Spielraum, Verkehr), Stadtteil (Stadtteilsanierung, Soziale Stadt usw.), das Dorf (Dorfentwicklung) oder die klassischen Felder der Jugendzentren, Kinderkulturhäuser, Schulen, Kindertagesstätten und Verbände (Sportvereine, Jugendverbände, Umweltschutz- und Naturschutzverbände) Orte von Beteiligungs-vorhaben sein können, sondern sogar die kommunale Verwaltung und die politischen Institutionen und Gremien (insb. im Rahmen der Stadtplanung, Stadtentwicklung, Bauleitplanung usw.), das Jugendamt und der Jugendhilfeausschuss (Jugendhilfe-planung) sogar Beratungs-stellen und Krankenhäuser. Nicht zu vergessen das breite Feld der selbstorganisierten Institutionen, Organisationen und Projekte von Jugendlichen: Youth-Bank, Schülerfirmen usw.

Beteiligung ist also möglich in einem sehr breiten Spektrum an Aktionsfeldern, die Teil des öffentlichen kommunalen Raumes sind!

7.4 Das Themenargument: Partizipation ist zu allen Themen (Inhalten) möglich

Gelegentlich wird angezweifelt, dass es genügend anspruchsvolle Themen für die Partizipation von Kindern und Jugendlichen gäbe. Echte Beteiligung sei für eine eher schmale Auswahl geeigneter Inhalte denkbar, auf die man sich tunlichst zu beschränken habe. Auch in diesem Falle gilt: Wir wissen über das Spektrum der Themen und deren Häufigkeitsverteilung inzwischen einiges (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005b, 14 ff.). Auch hier verfügen wir zusätzlich über ein reichhaltiges Repertoire dokumentierter Fallstudien und Praxisportraits mit anregenden Projekten zu jedem der folgenden Gegenstände / Themen (vgl. z. B. Deutsches Kinderhilfswerk 2004; Deutsches Kinderhilfswerk 2006, Brunseman / Stange / Tiemann 1996; siehe auch den Beitrag zu den „Aktionsfeldern, Themen und Zielgruppen der Beteiligung“ in diesem Band und auch die Praxisportraits und Bausteine in den Bänden 5 und 6 dieser Reihe).

Es ist ganz offenkundig, dass nicht nur Freizeitthemen, Medien- und Kulturarbeit, Beteiligung im Rahmen der Kern-Leistungen des KJHG (Hilfen zur Erziehung, Hilfeplan), der Konzeptionsentwicklung für Jugendeinrichtungen, sondern auch im Umweltschutz- und Naturschutz, in der Präventionsarbeit, bei Gesundheitsprojekten und sämtlichen Themen der Stadtplanung und Stadtentwicklung (Bauleitplanung, Spielraum- und Spielleitplanung, Verkehrsplanung und kindgerechter Wohnungsbau) möglich sind. Dass Jugendhilfeplanungsprozesse immer noch nicht wirklich fläche-deckend – auch in den „harten“ Bereichen – mit Jugendlichen praktiziert werden, mag da als Skandal erscheinen – angesichts der Tatsache, dass inzwischen Beteiligungs-prozesse über die lokale Ebene hinaus bis hin in die Landesplanung (Stange 1999) und zur internationalen

Ebene bekannt sind – nicht zu vergessen die mehr als reichhaltig vertretenen Themen im breiten Feld des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements von Jugendlichen!

Wenn man dieses breite Themenspektrum betrachtet, kann die Argumentationslinie nur lauten: Beteiligung muss nicht deshalb eingeschränkt werden, weil nur wenige Gegenstände (Inhalte, Themen) für Kinder und Jugendliche vorhanden, geeignet oder möglich seien. Wie gesagt: In allen diesen Bereichen ist schon breit beteiligt und dokumentiert worden. Und das ist auch gut so, weil es sich hier sämtlich um Themen handelt, in denen wichtige spezifische Interessenlagen von Kindern und Jugendlichen aufgehoben sind. Und die gilt es sichtbar zu machen und zu vertreten.

7.5 Das Zielgruppenargument: Partizipation ist mit allen Gruppen möglich

Der Zugang zur Partizipation wird teilweise über eine ganz bestimmte Zielgruppe gewählt (statt über Aktionsfelder oder Themen). Allerdings gibt es auch bei diesem Zugang skeptische Grundhaltungen – etwa dergestalt, dass die Partizipationsfähigkeit bestimmter Zielgruppen infrage gestellt wird. Kann man mit geistig Behinderten ein Schülerparlament machen? Man kann! Kann man mit Problemkindern in Heimen mitbestimmungsfähige Strukturen aufbauen? Man kann! (Blandow / Gintzel / Hansbauer 1999; Kriener / Petersen 1999).

Beteiligungsprojekte sind also nicht nur mit den klassischen Zielgruppen Mädchen / Jungen, Kindergartenkindern, Schülern, Lehrlingen usw. durchgeführt worden, sondern auch mit Adoptivkindern, Pflegekindern, mit Kindern und Jugendlichen aus marginalisierten und sozial benachteiligten Familien (Migranten, ethnischen und sozialen Minderheiten, Spätaussiedlern, Flüchtlingskindern, Asylantenkindern, Sinti- und Roma-Kindern usw.) oder Schulschwänzern und Schulmüden usw.

Das alles soll nicht beweisen, dass der Entwicklungsstand der Beteiligung in Bezug auf diese Zielgruppen gut sei. Da wird man sich bei einigen der genannten Zielgruppen sicher einer kritischen Einschätzung nicht verschließen können. Hier stehen wir teilweise noch am Anfang. Jedoch: Auch hier sind so viel Material und Dokumentationen vorhanden (vgl. z. B. Deutsches Kinderhilfswerk 2004; Deutsches Kinderhilfswerk 2006, Brunseman / Stange / Tiemann 1996; siehe auch den Beitrag zu den „Aktionsfeldern, Themen und Zielgruppen der Beteiligung“ in diesem Band und auch die Praxisportraits und Bausteine in den Bänden 5 und 6 dieser Reihe), dass es schwer werden dürfte, zu behaupten, mit bestimmten Zielgruppen seien Mitwirkung und Beteiligung nicht vorstellbar.

8. Zusammenfassung

Die Notwendigkeit, vor allem Kinder und Jugendliche viel stärker als bisher an gesellschaftlichen Weichenstellungen global und lokal zu beteiligen, wird besonders deutlich angesichts des extrem schnellen Wandels unserer Zeit. Eine an den Alltagsbedürfnissen von Kindern und Jugendlichen orientierte Kinderpolitik muss von vielschichtigen Wandlungsprozessen in der Zukunft ausgehen. Die Tatsache des schnelleren Wandels ist unbestreitbar, Richtung und Geschwindigkeit lassen sich jedoch allenfalls erahnen. Eine verantwortungsvolle, zukunftsorientierte Kinderpolitik sollte deshalb Kinder und Jugendliche partizipativ auf mehrere Zukunftsalternativen vorbereiten, insbesondere auf

Probleme, die durch den schnellen Wandel hervorgerufen werden – in der Hoffnung, dass ein antizipierter Wandel die Chance für eine politische Steuerung offen hält.

Von den gegenwärtig aktuellen Problemlagen wie z. B. ...

- Globalisierung und technologischer Wandel
- demografische Entwicklung mit Bevölkerungsabnahme und Alterung
- steigender Anteil von Einwohnern mit Migrationshintergrund
- anhaltende Arbeitslosigkeit und Überlastung der sozialen Sicherungssysteme
- Finanzkrise der öffentlichen Kassen

werden die heute Minderjährigen in besonderem Ausmaß betroffen sein. Die Elemente der sich abzeichnenden nachindustriellen globalisierten Gesellschaft werden höchst widersprüchlich, voller Brüche und Gegensätze wahrgenommen. Für die Kinder von heute gibt es kein komplettes Schema wie in traditionellen Gesellschaften, das sie übernehmen können.

Alle relevanten Umfragen und Untersuchungen belegen: Immer größere Teile der jungen Generation sehen für sich vor dem Hintergrund solcher Entwicklungen kaum Einwirkungsmöglichkeiten und fühlen sich den politischen Entscheidungen ohnmächtig ausgeliefert. Sinkendes Interesse an politischen Fragen sowie schwindendes Vertrauen in die Entscheidungsträger waren bzw. sind die Folge, mit anderen Worten: Politikdistanz und Politikabstinenz junger Menschen.

Grundsätzlich besteht innerhalb der jungen Generation jedoch immer noch eine große Bereitschaft, sich für gesellschaftliche Belange einzubringen. Der Anteil ehrenamtlichen Engagements z. B. ist bei der Altersgruppe der 14- bis 24-Jährigen überdurchschnittlich ausgebildet. Allerdings kann das schlummernde Potenzial möglichen Engagements gegenwärtig viel zu wenig aktiviert werden. Offenbar fehlen jungen Menschen konkrete und ansprechende Angebote zur Partizipation. Es gibt jedoch inzwischen viele Beispiele dafür, dass dort, wo vor Ort interessante Beteiligungsmöglichkeiten vorhanden sind, diese von Kindern und Jugendlichen auch stark genutzt werden.

Bisher verzichtet die Gesellschaft leider weitgehend auf das Einbinden der Wünsche und Ideen von Kindern und Jugendlichen. Das Nutzen dieser brachliegenden Ressource wäre aber sinnvoll und zukunftsweisend. Außerdem besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen frühen Beteiligungserfahrungen eines Menschen und seinem Engagement für das Gemeinwesen im Erwachsenenalter. Bisher gibt es für Mädchen und Jungen viel zu wenige Möglichkeiten, vor dem 18. Lebensjahr Demokratie zu lernen bzw. praktisch zu erfahren. Die zu geringen Wahlbeteiligungen etwa von Erstwählern dürfen da im Grunde nicht verwundern.

In den vergangenen Jahrzehnten hat es schleichende, aber massive Einschränkungen in der Lebenswelt junger Menschen gegeben – in den Städten ebenso wie auf dem Land. Spielmöglichkeiten für Kinder sind immer schwieriger zu finden, es mangelt an Treffpunkten Jugendlicher, allgemein hat der Anteil selbstständigen Erlebens abgenommen. Hinzu kommt vermehrter Konsum von Fernsehen und Computerspielen. Dem könnte effektiv entgegengewirkt werden, wenn Kinder ihre noch vorhandenen Lebenswelt-Erfahrungen auf selbstverständliche Weise in Planungen und Entscheidungen einbringen

könnten. Beispiele zeigen auf, dass Qualität und Effizienz politischer Entscheidungen ansteigen, wenn Kinder und Jugendliche bei der Gestaltung beteiligt waren.

Zudem erhöhen Beteiligungsprojekte die Identifikation mit dem Gemeinwesen. Junge Menschen ließen sich als aktive Bürger (zurück-) gewinnen. Dabei ist die konkrete Mitwirkung an sie betreffenden Entscheidungen als Ausdruck eines modernen, kommunikativen Planungsansatzes die eine Seite der Medaille. Die andere stellt die Vorbereitung auf das politische Erwachsenenleben und die zukünftige Rolle als Bürger in einer erweiterten Zivilgesellschaft dar.

Von Partizipation sind positive Impulse für das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Zusammenleben zu erwarten. Ein kinder- und damit familienfreundliches Lebensumfeld ist als positiver Standortfaktor von Gemeinden zu werten.

Auch kann Partizipation speziell von Kindern und Jugendlichen als eine Chance auf individuelle Entwicklungs- und Bildungsmöglichkeiten betrachtet werden. Wenn jungen Menschen die Möglichkeit geboten wird, ihre eigenen, durchaus vorhandenen Kompetenzen einzubringen, werden sie diese auch weiterentwickeln und ausbauen. Dass Partizipation im Prinzip an jedem Ort und mit den unterschiedlichsten Zielgruppen funktioniert, haben konkrete Erfahrungen bereits gezeigt.

9. Literatur

- Alemann, Ulrich von (1997): „Die Bedeutung vorparlamentarischer Beteiligungsformen für die kommunale Demokratie – ein Überblick“. In: Stiftung Mitarbeit. Hrsg. (1997): *Bürgerbeteiligung und Demokratie vor Ort*. Bonn
- Alemann, Ulrich von (1986): „Demokratie“. In: Mickel, Wolfgang. Hrsg. (1986): *Handlexikon zur Politikwissenschaft*. Bonn
- Apel, Peter / Pach, Reinhard (1997): *Kinder planen mit. Stadtplanung unter Einbeziehung von Kindern*. Unna
- Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe – AGJ. Hrsg. (1995): *Stellungnahme der Koordinierungsgruppe der National Coalition zum Erstbericht der Bundesregierung zur UN-Kinderrechtskonvention*. Sonderdruck Forum Jugendhilfe 2 / 95. Bonn
- Arbeitsgruppe Sozialplanung Mainz (1993): *Kinderfreundlichkeitsprüfung im Bebauungsplanverfahren – vorläufiger Entwurf*. Anhang 1. Mainz
- Arnim, Herbert von (1990): „Möglichkeiten unmittelbarer Demokratie auf Gemeindeebene“. In: Die Öffentliche Verwaltung 43
- Bartscher, Matthias u. A. (2007): Wie kann die Vertretung von Kinderinteressen dauerhaft und effektiv institutionalisiert werden? Kinder- und Jugendbüros, Kinderanwältinnen und Kinderbeauftragte. In: Stange, Waldemar (Hrsg.) (2007): *Strategien und Grundformen der Kinder- und Jugendbeteiligung I: Stellvertretende Formen – Beteiligung an den Institutionen der Erwachsenenwelt – Punktuelle Partizipation - Alltagspartizipation*. Münster
- BBDO-Werbeagentur (1993): *Future Youth*. Düsseldorf
- Beck, Ulrich (1997): „Kinder der Freiheit: Wider das Lamento über den Werteverfall“. In Beck, Ulrich. Hrsg. (1997): *Kinder der Freiheit*. Frankfurt am Main
- Bergmann, Christine (1999): „Wie können Staat und Gesellschaft die Entwicklung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen fördern und sichern?“ In: bmfsfj. Hrsg.

- (2000): *Mehr Chancen für Kinder und Jugendliche: Stand der Perspektiven der Jugendhilfe in Deutschland*. Bonn
- Bertelsmann Stiftung (2003): *Themenfeld Demokratie und Bürgergesellschaft - Demokratische Werte verankern und Bürgerbeteiligung stärken: Initiative Young Democracy*. Unveröffentlichtes Papier. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2004a): *mitWirkung! - eine Initiative zur Stärkung der Kinder- und Jugendbeteiligung*. Projektbeschreibung. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung / Fatke, Reinhard / Niklowitz, Matthias / Schwarz, Jürg / Strothotte, Uta / Stutz, Melanie (2004b): *Kinder- und Jugendpartizipation in Deutschland. Ergebnisse einer Strukturdatenerhebung in 564 Städten und Gemeinden*. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung. Hrsg. (2005): *Kinder- und Jugendpartizipation in Deutschland*. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2006): *mitWirkung! – eine Initiative zur Stärkung der Kinder- und Jugendbeteiligung*. Berichtsband zur empirischen Untersuchung. Gütersloh. Download: www.mitwirkung.net
- Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung / KG Stiftung (2002): *Junge Kommune – Strategien für eine zukunftsfähige Stadtgesellschaft. Netzwerk Kommunen der Zukunft*. Leipzig
- Blandow, Jürgen / Gintzel, Ullrich / Hansbauer, Peter (1999): *Partizipation als Qualitätsmerkmal in der Heimerziehung*. Münster
- Blase, Dieter / Sipos, Veit (1991): „Kinderspiel in der Stadt- und Gemeindeplanung“. In: Klug, Hans-Peter / Roth, Maria. Hrsg. (1991): *Spielräume für Kinder*. Münster
- Blinkert, Baldo (1996): *Aktionsräume von Kindern in der Stadt*. 2. Auflage. Pfaffenweiler
- Blinkert, Baldo (1997): *Aktionsräume von Kindern im ländlichen Raum*. Pfaffenweiler
- Bohle, Hans-Hartwig. / Heitmeyer, Wilhelm / Kühnel, Wolfgang / Sander, Uwe (1997): „Anomie in der modernen Gesellschaft – Bestandsaufnahme und Kritik eines klassischen Ansatzes soziologischer Analyse“. In: Heitmeyer, Wilhelm. Hrsg. (1997): *Was treibt die Gesellschaft auseinander?* Frankfurt am Main
- Borsche, Sven (1999): „Politik für Kinder – mit Kindern. Rahmenbedingungen einer Kinder- und Jugendhilfe sowie Familienpolitik an der Schwelle ins neue Jahrtausend“. Rede am 24. / 25. 3. 1999 in Leipzig. In: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe. Hrsg. (2000): *Forum Jugendhilfe Spezial. Kinderrechte – Kinderpolitik*. Bonn
- Brunseman, Claudia / Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter (1997): *mitreden, mitplanen, mitmachen*. Berlin und Kiel
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hrsg. (1998): *Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation von Kindern und Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland*. Bonn (Download)
- Club of Rome (1979): *Das menschliche Dilemma. Zukunft und Lernen*. Wien und München
- Dansk Ungsdoms Fællesråd. Hrsg. (1993): *Nærdemokrati: Unge med i billedet*. København
- Detjen, Joachim (2000): *Demokratie in der Gemeinde. Bürgerbeteiligung an der Kommunalpolitik in Niedersachsen*. Hannover

- Detjen, Joachim (2006): *Instrumente der Bürgerbeteiligung an der Kommunalpolitik in Niedersachsen – Was geben sie für Kinder und Jugendliche her?* Unveröff. Papier. Eichstätt
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge. Hrsg. (1986): *Handbuch der örtlichen Sozialplanung*. Frankfurt am Main
- Deutsche Shell. Hrsg. (2002): *Jugend 2002. Zwischen pragmatischem Idealismus und robustem Materialismus*. Frankfurt am Main
- Deutsches Kinderhilfswerk (2004): *Nachschlagewerk Kinderpolitik*. Dokumentation beispielhafter Projekte, Erläuterungen, Adressen und weiterführende Literatur. Berlin
- Deutsches Kinderhilfswerk (2006): *Kinderpolitische Landkarte*. <http://www.Kinderpolitik.de/landkarte/content/index.html>
- Dietiker, Jürg (1996): „Auf dem Weg ins Dritte Jahrtausend. Gewandelte Rollen für Planer“. In: Selle, Klaus. Hrsg. (1996): *Planung und Kommunikation*. Wiesbaden und Berlin
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): *Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen
- Hart, Roger (1992): *Children's participation: From tokenism to citizenship*. Florenz
- Heitmeyer, Wilhelm (1994): „Das Desintegrationstheorem – ein Erklärungsansatz zu fremdenfeindlich motivierter, rechtsextremistischer Gewalt und zur Lähmung gesellschaftlicher Institutionen“. In: Heitmeyer, Wilhelm. Hrsg. (1994): *Das Gewalt-Dilemma*. Frankfurt am Main
- Hurrelmann, Klaus (1994): *Die Politikverdrossenheit ist in Wirklichkeit eine Politiker- verdrossenheit*. Unveröff. Manuskript. Bielefeld
- Hurrelmann, Klaus (o. J.): „Jugendliche an die Wahlurnen!“ In: Deutscher Bundestag – Kommission zur Wahrnehmung der Belange der Kinder (Kinderkommission). Hrsg. (1996): *Wortprotokoll der Anhörung der Kinderkommission des Deutschen Bundestages zur Frage der Mitwirkungsrechte von Kindern*. Montag, 05. 02. 1996, 10.00 – 14.00 Uhr, Bundeshaus. Bonn
- Hurrelmann, Klaus (1997): „Die ausgebremste Generation“. In: Greenpeace-Magazin, März / April 1997
- Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park. Hrsg. (1992): *Kinderfreundliche Siedlung*. AKKI-Aktion und Kultur mit Kindern e. V., Planungsgruppe Stadt – Kinder. Gelsenkirchen
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung der Universität Hannover (1998): *Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfung in den Kommunen: Erfahrungen und Konzepte. Abschlussbericht*. Materialien zur Familienpolitik Nr.2 / IES – Bericht 215.97. Bonn
- Johansson, Ann (1996): „Kontakt, Ansvar & Medinflytande“. In: Skolans Uterum. Hrsg. (1996): *Nyhetsbrev 3 / 96*. Stockholm
- Knauer, Raingard u. A.(2004): *Beteiligungsprojekte mit Kindern und Jugendlichen in der Kommune*. Wiesbaden
- Kriener, Martina / Petersen, Kerstin (1999): *Beteiligung in der Jugendhilfepraxis*. Münster
- Landesjugendreferat Österreich / Kommunale Beratungsstelle für Kinder- und Jugendinitiativen / Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie. Hrsg. (1994): *Kinder- und Jugendbeteiligungsmodelle*. Graz

- Linder, Wolf / Vatter, Adrian (1996): „Kriterien zur Evaluation von Partizipationsverfahren“. In: Selle, Klaus. Hrsg. (1996): *Planung und Kommunikation*. Wiesbaden und Berlin
- Maderthaner, Rainer (1995): „Soziale Faktoren urbaner Lebensqualität“. In: Keul, Alexander. Hrsg. (1995): *Wohlbefinden in der Stadt*. Weinheim
- Meinhold-Henschel, Siegrid (2005): „Kinder- und Jugendpartizipation in Kommunen – Ausgangslage und Zielsetzungen, Initiative mitWirkung!“ In: Klöckner, Christian / Paetzel, Ulrich: *Kindheitsforschung und kommunale Praxis*. Wiesbaden
- Meyer, Thomas (1996): „Das Politische und unser Zusammenleben im Alltag“. In: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Hrsg. (1996): *Mittendrinnen und Außen vor – Kinderbeteiligung und Alltagsdemokratie*. Düsseldorf
- Mickel, Wolfgang. Hrsg. (1986): *Handlexikon zur Politikwissenschaft*. Bonn
- Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig-Holstein (2002): *Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Kommune – vom Beteiligungsprojekt zum Demokratischen Gemeinwesen*. Kiel
- Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen. Hrsg. (1993): *Bau- und Wohnhits von Kids*. Unna
- Möller, Kurt (1994): „Jugendarbeit als Lösungsinstanz gesellschaftlicher Gewaltverhältnisse: Eine magische Inszenierung“. In: Heitmeyer, Wilhelm. Hrsg. (1994): *Das Gewalt-Dilemma*. Frankfurt am Main
- Nikles, Bruno W. / Kordfelder, Angelika / Iffland, Ulrich / Szlapka, Marco (1995): „Gutachten zum Modellversuch des Landesjugendamtes Rheinland: Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen in die Jugendhilfeplanung“. In: Landschaftsverband Rheinland. Hrsg. (1995): *Kinder und Jugendliche planen mit*. Köln
- Odense-Kommune (1994): *Skoleveje i Odense*. Odense
- Pickel, Gert (2002): *Jugend und Politikverdrossenheit. Zwei politische Kulturen in Deutschland nach der Vereinigung*. Opladen
- Popp, Reinhold (1992): *Modernisierung durch Partizipation. Partizipative Freizeitplanung als Perspektive*. Vortrag beim 13. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaften, 18. 3. 1992. Unveröff. Manuskript. Berlin
- Presidency of the European Union (1996): *Hintergrundpapier über die Beteiligung von Jugendlichen und örtliche Strukturen*. Dublin
- Pressezentrum des Deutschen Bundestages. Hrsg. (1997): *Heute im Bundestag*. 10. 03. 1997. Bonn
- Rauschenbach, Thomas (1994): „Inszenierte Solidarität: Soziale Arbeit in der Risikogesellschaft“. In: Beck, Ulrich / Beck-Gernsheim, Elisabeth. Hrsg. (1994): *Risikante Freiheiten*. Frankfurt am Main
- Rosenblatt, Bernhard von (2000): *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Bd. 1: Gesamtbericht. Hrsgg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Schriftenreihe des BMFSFJ, Bd. 194.1. Stuttgart, Berlin und Köln
- Salgo, Ludwig (1996): „Kinder- und Jugendrechte im internationalen Vergleich“. In: van den Boogaart, Hilde / Fenske, Jutta / Mankau, Gabi / Struck, Norbert / Trede, Wolfgang (1996): *Rechte von Kindern und Jugendlichen – Wege zu ihrer Verwirklichung*. Beiträge zum Frankfurter Rechte-Kongress. Münster

- Schaub, Horst / Zenke, Karl G. (1995): *Wörterbuch zur Pädagogik*. München
- Schmidt, Manfred G. (2004): *Wörterbuch zur Politik*. 2. Auflage. Stuttgart
- Schmidt-Behlau, Beate (1996): „Kinderrechte – jetzt erst recht!“. In: National Coalition für die Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention (1996): NC-Infobrief 4. Bonn
- Schnapka, Markus (1992): „Kinder an die Macht?“ In: Jugendhilfereport 3 / 1992
- Schröder, Richard (1995): *Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und –gestaltung*. Weinheim und Basel
- Schröder, Richard (1996): *Freiräume für Kinder(t)räume! Kinderbeteiligung in der Stadtplanung*. Weinheim und Basel
- Schröder, Richard (2008): „Verkehr 2002 – Verkehrsbe(un)ruhigungen“. In: Stange, Waldemar (Hrsg.) (2008): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen in Stadtplanung und Dorfentwicklung. Aktionsfelder - exemplarische Orte und Themen II*. Münster
- Schülerduden (1992): *Politik und Gesellschaft*. 3. Auflage. Mannheim
- Schulze, Gerhard (1992): *Die Erlebnisgesellschaft*. Frankfurt am Main und New York
- Stadt Schönebeck / Elbe (1993): *Informationspapiere zum Thema: Träger öffentlicher Belange (TöB), Verkehrssicherheit, Schulwegpläne*. Schönebeck
- Stadt Heidelberg. Hrsg. (1996): *Stadtentwicklungsplan Heidelberg 2010 – Diskussionsentwurf*. Heidelberg
- Stadt Heidelberg. Hrsg. (1995): *Kinder in der Stadt – Einblicke in Lebensfelder*. Heidelberg
- Ständige Konferenz der Gartenamtsleiter beim Deutschen Städtetag (2001): *Fragebogen Vandalismus*. Hamburg
- Stange, Waldemar (1999): Projekt „ZeitSprung“ - Leitfaden zur Organisation von Zukunftswerkstätten. Im Auftrage der Staatskanzlei Schleswig-Holstein. Kiel
- Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter: Alltagsdemokratie und Partizipation: Kinder vertreten ihre Interessen in Kindertagesstätte, Schule, Jugendarbeit und Kommune. In: Glinka, Hans-Jürgen / Neuberger, Christa / Schorn, Brigitte / Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter u. A.: Kulturelle und politische Partizipation von Kindern – Interessenvertretung und Kulturarbeit für und durch Kinder, Leske und Budrich, Opladen 1999, Sachverständigenkommission Zehnter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.): Materialien zum Zehnten Kinder- und Jugendbericht, Band 3
- Stange, Waldemar (2001): Partizipation von Kindern und Jugendlichen an der Dorfgestaltung und Stadtplanung. In: Oerter, Rolf / Höfling, Siegfried (Hrsg.): *Mitwirkung und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen*. München. S. 203 - 243
- Stange, Waldemar (2004): Beteiligungsprojekte für Kinder. In: Deutsches Kinderhilfswerk: *Kinderreport 2004*. S. 201 - 226
- Stange, Waldemar (Hrsg.) (2007): *Strategien und Grundformen der Kinder- und Jugendbeteiligung I. Stellvertretende Formen – Beteiligung an den Institutionen der Erwachsenenwelt – Punktuelle Partizipation - Alltagspartizipation*. Münster
- Stange, Waldemar (2008): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen in Stadtplanung und Dorfentwicklung. Aktionsfelder - exemplarische Orte und Themen II*. Münster. Beteiligungsbausteine - Band 6
- Stiftung Mitarbeit. Hrsg. (1993): *Kinder als Mitbürger*. Bonn
- Sünker, Heinz (2001): „Kindheit heute – die Zukunft von Kinderpolitik“. In: Güthoff, Fr. / Sünker, Heinz. Hrsg. (2001): *Handbuch Kinderrechte. Partizipation, Kinderpolitik, Kinderkultur*. Münster

- Thiersch, Hans (1995): „Wohlfahrtsstaat im Umbruch – Perspektiven der sozialen Arbeit“. In: Trägerkreis des 1. Kinder- und Jugendhilfetages Baden-Württemberg. Hrsg. (1995): *Wir gestalten in Zukunft mit.* o. O.
- Tiemann, Dieter (1996): „Alltagsdemokratie und Kinderfreundlichkeit. Plädoyer für eine partizipatorische Kinder- und Jugendpolitik“. In: *Unsere Jugend*
- von der Haar, Regine (2001): *Vandalismus auf öffentlichen Grünflächen – unvermeidbar oder veränderungsfähig?* Unveröff. Papier. Langenhagen
- Wickert-Institute (1996): *Wickert-Umfrage zum Weltkindertag 1996.* Presseerklärung vom 18. 09. 1996. Illereichen
- Wintersberger, Helmut (1995): „Vom Mythos zur Realität“. In: Dr.-Karl-Renner-Institut, Kommunale Beratungsstelle für Kinder- und Jugendinitiativen. Hrsg. (1995): *Viel zu laut ... und doch zu leise?* Graz
- Zapf, Wolfgang. Hrsg. (1977): *Lebensbedingungen in der Bundesrepublik.* Frankfurt am Main und New York

Anlage 10: Jugend beteiligt sich! Voraussetzungen, Möglichkeiten und Formen von jugendlicher Partizipation:
URL: http://kjr-lsa.de/ger/publikationen/fakt/fakt_Partizipation_end.pdf [16.08.2017].

fakt

KONKRET

Ausgabe 1/2011
Das Magazin zu
jugendpolitischen Themen



Kinder- und Jugendring
Sachsen-Anhalt e.V.

Jugend beteiligt sich! Voraussetzungen, Möglichkeiten und Formen von jugendlicher Partizipation



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Was ist Partizipation?	4
1.1 Zum Begriff	
1.2 Begründungszusammenhänge	
1.3 Warum ist die Partizipation von Kindern und Jugendlichen wichtig?	
2. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen	10
2.1 Rahmenbedingungen: Partizipation als Recht	
2.2 Entwicklungsbedingte Voraussetzungen	
2.3 Voraussetzung: Motivation der Kinder und Jugendlichen	
2.4 Voraussetzung: Materielle Sicherung und soziale Rahmenbedingungen	
2.5 Voraussetzung: Anerkennung	
2.6 Voraussetzung: Konfliktfreundlichkeit	
2.7 Voraussetzung: Beachtung von Gleichheit und Differenz	
3. Formen der Partizipation	20
4. Die Rolle der Erwachsenen im Partizipationsprozess	23
5. Jugendverbände bieten Beteiligungsmöglichkeiten	24
6. Zusammenfassung	26
7. Literaturverzeichnis	28
8. Fußnoten	31
9. Anhang	33

Vorwort



Kinder und Jugendliche haben ihre eigene Meinung zu Themen, die sie direkt betreffen, kennen ihre Umgebung genau und sind Expert/innen in eigener Sache. Sie haben viele Ideen und besondere Kompetenzen, eigene Standpunkte und Perspektiven, die sich von denen der Erwachsenen unterscheiden: Sie betrachten die Welt aus ihrem speziellen Blickwinkel, beschäftigen sich mit für Kinder und Jugendliche relevanten Themen und nehmen ihr Umfeld auf eine ganz andere Weise wahr als erwachsene Menschen. Oft wissen sie selbst am besten, was gut für sie ist. Häufig werden die Bedürfnisse, Wünsche und Ideen der

Kinder und Jugendlichen von den Erwachsenen jedoch überhört und übergangen. Die Kinder und Jugendlichen werden nicht als gleichberechtigt wahrgenommen – sie seien nicht in der Lage, sich eine eigene Meinung zu bilden und diese zu vertreten, sie würden zu wenig wissen und lernen müssen, wie die „Welt“ funktioniert. Kinder und Jugendliche sind allerdings sehr wohl fähig, Ideen zu entwickeln und diese umzusetzen. Es lohnt sich, ihnen zuzuhören, sie selbst gestalten zu lassen und sie „als Expert/innen in eigener Sache“ in allen Bereichen, die sie betreffen, umfassend zu beteiligen. Partizipation als Konzept ermöglicht es Kindern und Jugendlichen, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, mit Konflikten umzugehen sowie Kompromisse auszuhandeln, selbstbestimmt zu agieren und zu eigenständigen und verantwortungsbewussten Persönlichkeiten zu werden. Die Beteiligung aller Personen, auch der Kinder und Jugendlichen, ist in diesem Sinne ein wesentlicher Bestandteil lebendiger Demokratie.

Die Ideen und individuellen Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen nicht zu nutzen, wäre zudem ein verschenktes Potential: Erwiesenermaßen führt die Beteiligung junger Menschen an politischen und gesellschaftlichen Prozessen zu besseren Ergebnissen. Zum Beispiel wissen Kinder und Jugendliche selbst am besten, welche Art von Spielplatz ihnen gefällt. Auf ihre kreativen Ideen und Vorschläge zu verzichten, wäre also auch ein Planungsfehler.

In den letzten Jahren wurden die Potentiale der Kinder- und Jugendpartizipation und ihre Bedeutung für die zukünftige Gesellschaft erfreulicherweise vermehrt erkannt, so dass immer mehr Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden. Gründe gibt es neben den oben genannten genug: Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Individualisierung in der Gesellschaft, schnellem technologischen, wirtschaftlichen und sozialen

Wandel und neuen globalen Herausforderungen erlangt beispielsweise das Konzept der Bürger- und Zivilgesellschaft größere Aufmerksamkeit. Weitere Begründungen sind der demografische Wandel, Generationengerechtigkeit, interkommunaler Wettbewerb, gesellschaftliche Innovationsfähigkeit oder Planungseffizienz. Doch nicht bei allen diesen Beteiligungen geht es darum, dass Kinder und Jugendliche eigenständig handeln und sich selbst verwirklichen – manchmal ist Partizipation auch nur Mittel zum Zweck und Mitbestimmung nur scheinbar gegeben. Dies wird jedoch von Kindern und Jugendlichen oft schnell durchschaut und schadet dann langfristig demokratischen Instanzen, weil sich dann Kinder und Jugendliche von ihnen abwenden, da sie sich nicht ernst genommen fühlen.

Neben dieser Unterscheidung zwischen echter und „Alibi“-Partizipation geht es in diesem FAKT KONKRET darum, zu klären, was Partizipation eigentlich ist und auf diese Weise den schillernden Begriff „Partizipation“ greifbarer zu machen. Das FAKT KONKRET soll die vielen guten Gründe für die Kinder- und Jugendpartizipation deutlich und auf notwendige Voraussetzungen, insbesondere auf rechtliche Rahmenbedingungen, aufmerksam machen. Es widmet sich auch verschiedenen Formen und Strategien der Partizipation und geht auf die widersprüchliche, aber sehr wichtige Rolle der Erwachsenen im Partizipationsprozess ein. Nicht zuletzt geht es um die große Bedeutung der Jugendverbände für die Beteiligung junger Menschen.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen!



Rolf Hanselmann
Vorsitzender

1. Was ist Partizipation?

1.1 Zum Begriff

Partizipation hat seinen Ursprung in den lateinischen Wörtern „pars“ und „capere“, was soviel heißt wie „Teil“ und „nehmen, fassen“. Die einfachste Übersetzung des Wortes ist folglich „Teilnahme“. Neben diesem Begriff sind Teilhabe, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitentscheidung, Mitsprache, Mitgestaltung, Beteiligung und Einbeziehung häufig verwendete Synonyme für Partizipation. Sie werden jedoch erfahrungsgemäß weniger aktiv empfunden als der Begriff Partizipation, unter dem in der Regel zusammenfassend alle oben genannten Bezeichnungen verstanden werden.

Obwohl Partizipation in der öffentlichen Diskussion sehr präsent ist, bleibt der Begriff häufig abstrakt und wird in vielfältigen Kontexten verwendet. Ursprünglich bezeichnete er ausschließlich Strategien und Handlungen von Bürger/innen zur Beeinflussung von politischen Entscheidungen und Macht. Die Auseinandersetzung mit Partizipation ist jedoch nicht auf den politischen Bereich beschränkt. Seit den 1970er Jahren besitzt der Begriff eine zentrale Bedeutung als handlungsleitendes Prinzip für mehr Demokratie, Gerechtigkeit und Transparenz auf allen gesellschaftlichen Ebenen und in allen Institutionen. In jedem Fall drückt Partizipation die Hoffnung der Menschen auf Gerechtigkeit und Beteiligung an Entscheidungsprozessen auf lokaler sowie globaler Ebene aus. Er steht für den Wunsch, selbst die Initiative ergreifen zu können und das eigene Leben selbstbestimmt zu gestalten. Um jedoch zu identifizieren, ob Beteiligungsmöglichkeiten wirklich aus dieser Motivation entstanden sind und dieses Ziel verfolgen, muss man genau hinschauen. Denn: Beteiligung ist nicht gleich Beteiligung! Der Club of Rome¹ merkt dazu in seiner Studie „Das menschliche Dilemma. Zukunft und Lernen“ (1979) kritisch an: „Obwohl das Recht zu partizipieren garantiert werden kann, können weder die Partizipation selbst noch die damit verbundene Pflicht und Verantwortung ‚gegeben‘ oder weggegeben werden. Echte Partizipation vollzieht sich freiwillig.“²

Im Zuge der Ausweitung der Forderung nach Partizipation in allen Bereichen erkannte man die Wichtigkeit der Kinder und Jugendlichen für die Zukunft der Gesellschaft und forderte auch ihre umfassende Partizipation. Die Begründungen dafür sind vielfältig. Und genauso vielfältig sind die dahinterstehenden Absichten: Nicht immer sollen junge Menschen als Subjekte tatsächlich zu Eigenständigkeit befähigt werden, manchmal geht es um reine Anpassung. Um Partizipationsprozesse bewerten zu können, bedarf es also einer genauen Untersuchung der Motive. Aus diesem Grund sollen im Folgenden die unterschiedlichen Begründungszusammenhänge betrachtet werden, in denen Partizipation entweder als Mittel zum Zweck oder als Wert an sich verstanden wird. Im Einzelnen handelt es sich um dienstleistungstheoretische, politisch-gesellschaftliche, pädagogisch-entwicklungspsychologische und demokratietheoretische Begründungsmuster, deren Unterschiede und zentrale Merkmale dargelegt werden.

1.2 Begründungszusammenhänge für die Partizipation von Kindern und Jugendlichen

Partizipation als Mittel zum Zweck

Die **dienstleistungstheoretische Sichtweise** orientiert sich an marktähnlichen Prinzipien: Kinder und Jugendliche als aktive „Nutzer/innen“ und „Konsument/innen“ von sozialpädagogischen Dienstleistungen äußern ihre Interessen und Bedarfe. An dieser „Nachfrage“ orientieren sich die Dienstleistenden bei der Gestaltung des Angebots und erbringen so effizientere Dienstleistungen. Diese Perspektive ist bedeutsam, weil sie Kinder und Jugendliche als aktive Subjekte in den Mittelpunkt rückt: Nur gemeinsam mit den Nutzer/innen und nur in ihrem Interesse können die Dienstleistenden erfolgreich arbeiten. Partizipation wird hier allerdings nicht als Wert an sich, sondern als Mittel zum Zweck verstanden. Die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe werden auf reine Dienstleistungen und die Rolle der Kinder und Jugendlichen auf Konsument/innen reduziert.³ Nicht nur die Debatte um sozialpädagogische Dienstleistungen, sondern auch die Debatte um mehr gesellschaftliche und politische Partizipation von Kindern und Jugendlichen verläuft nicht selten zweckorientiert: Die Forderung nach mehr politischer und gesellschaftlicher Partizipation von Kindern und Jugendlichen zielt einerseits auf die Stärkung der Position von jungen Menschen in der Gesellschaft und deren verstärkte Selbstbestimmung ab, aber andererseits auch auf eine Verbesserung der Politik und Gesellschaft. Die Auswertung der Befragung der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen verdeutlicht beispielhaft die **politisch-gesellschaftlichen Begründungsmuster**:

„Der Mehrheit der Mitgliedsstaaten zufolge“ trage die verstärkte Berücksichtigung der Bedürfnisse, Interessen und Ideen der Kinder und Jugendlichen „zum reibungslosen Funktionieren unserer Gesellschaften bei und führt zu einer Weiterentwicklung der Politik. In diesem Sinne ist die Partizipation der Jugendlichen eine Voraussetzung für ein besseres Regieren.“⁴

Der politisch-gesellschaftliche Begründungszusammenhang geht keineswegs davon aus, dass sich Kinder und Jugendliche tatsächlich an politischen Entscheidungen beteiligen, sondern lediglich ihre Interessen und Bedürfnisse vortragen, damit die Regierungen besser für sie entscheiden können. Sie sind somit nicht Subjekte, sondern Objekte der wohlmeinenden Regierung, die Partizipation als „Gnade“ gewährt, aber um keinen Preis die Macht teilen will. „Partizipation wird hier für gutes Regieren funktionalisiert. (...) Der Staat will sich die Bürger erziehen, die er braucht.“⁵ Gronemeyer (1973) nennt diese Form der Partizipation „apathische Partizipation“: „Ihrer kritischen Inhalte beraubt, degeneriert Partizipation so zu einer besonders subtilen Form politischer Apathie.“⁶

Die klassischen politischen Institutionen und Akteur/innen bieten oftmals Scheinmitbestimmung und möchten Jugendliche damit in der Regel für die Mitarbeit in Parteien und Organisationen gewinnen, sie für die Beteiligung an herkömmlicher Politik begeistern und Politikverdrossenheit abbauen.⁷ Mit anderen Worten: Sie instrumentalisieren Partizipation für eigennützige Zwecke und verstehen Partizipation „als Erziehungsmittel zu systemgerechter Sozialisation“.⁸

Partizipation als Wert an sich

Den zuvor dargelegten Begründungszusammenhängen widerspricht das in der Forschung vorherrschende Verständnis von Partizipation als das „Recht auf freie, gleichberechtigte und öffentliche Teilhabe der Bürger/innen, an gemeinsamen Diskussions- und Entscheidungsprozessen in Gesellschaft, Staat und Institutionen, in institutionalisierter oder offener Form. Partizipation ist aktive Praxis von Demokratie durch die Subjekte.“⁹ Diese Position steht klar den oben beschriebenen Formen der Instrumentalisierung von Partizipation entgegen, da ihr zufolge Partizipation nicht Mittel, sondern ein Wert an sich ist. Wird Partizipation auf diese Weise verstanden, enthält sie den Aspekt der Emanzipation gegenüber einem System oder einem Staat. Aktuelle Begründungen von Partizipation verfolgen oftmals jedoch beide Ziele: Autonomie und Selbstbestimmung auf der einen Seite und Stabilisierung und Integration auf der anderen Seite.

Die **pädagogisch-entwicklungspsychologische Sichtweise** betrachtet Partizipation vorrangig im Zusammenhang mit Lernen, Erziehung und Bildung. Erziehung impliziert den Objektstatus des Kindes, welchem gesellschaftliche Werte vermittelt werden müssen, während Bildung im Gegensatz dazu einen Vorgang beschreibt, durch den jemand zu eigenen Wertorientierungen und einer eigenen Lebensform kommt.¹⁰ Dies steht Formen der pädagogischen Wissensvermittlung entgegen, die Kinder und Jugendliche als passive Empfänger/innen betrachten. Hier kommt das klassische pädagogische Dilemma oder auch „Partizipations-Paradoxon“ zum Tragen: Die Pädagog/innen unterstellen den Kindern und Jugendlichen maximale Selbstständigkeit und Verantwortungsfähigkeit und rechnen gleichzeitig mit deren Begrenztheit. Sie leiten zur Selbstbestimmung an: Obwohl Kinder und Jugendliche die Fähigkeiten zur demokratischen Teilhabe erst noch erlernen müssen, wird ihnen kontrafaktisch Mündigkeit unterstellt.¹¹ Auf diese Weise werden Kinder und Jugendliche nicht als erziehungsbedürftig und defizitär behandelt, sondern als eigenständig und selbstbestimmt.

Partizipation ist immer mit Aushandlungsprozessen und vielfältigen sozialen Interaktionen verbunden. Deren Voraussetzung ist einerseits die Fähigkeit der Kinder und Jugend-

lichen, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und andererseits die Haltung der Erwachsenen, Kinder und Jugendliche ernst zu nehmen. Als Beispiel der pädagogisch-entwicklungspsychologischen Sichtweise kann das **Salutogenesekonzept**¹² von Antonovsky (1997) angeführt werden. Partizipation gilt hier als zentrale Voraussetzung für gesundes Aufwachsen: Je mehr Möglichkeiten vorhanden sind, das eigene Leben und das Umfeld zu gestalten und zu beeinflussen, umso besser sind Gesundheit und Wohlbefinden.¹³

Die pädagogisch-entwicklungspsychologische Position geht mit dem **demokratiethoretischen Begründungsmuster** einher, das Partizipation aus Bürgerrechten – im Speziellen aus der UN-Kinderrechtskonvention [siehe 4.1] – ableitet. Demzufolge ist Partizipation ein Recht und die Grundlage demokratischer Gesellschaften. Partizipation wird als ein permanenter Lernprozess verstanden, in dem Bürger/innen – im Besonderen auch Kinder und Jugendliche – als aktive Subjekte im demokratischen Entscheidungsprozess agieren. Entsprechend kann Partizipation niemals vorgegeben oder aufgezwungen, sondern muss immer freiwillig sein.

Demokratie wird in diesem Verständnis weiter als eine Staatsform gefasst: Sie ist auch eine Lebensform, ein Prozess, der als **Alltagsdemokratie** oder **Nahraumdemokratie** bezeichnet wird.¹⁴ Ständiges Lernen und Selbstorganisation bilden die Grundlagen: „Demokratische Kompetenzen werden nicht in einmaligen Veranstaltungen gelernt, sondern im täglichen Miteinander.“¹⁵

Partizipation muss also alltäglich und für die Beteiligten unmittelbar greifbar sein. Im Bezug auf Kinder und Jugendliche heißt das, dass Beteiligungsprozesse immer an der Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen orientiert sind. Allerdings gehört zu umfassender Partizipation nicht nur die Gestaltung des alltäglichen Umfelds und das Treffen von Entscheidungen in Bereichen, die Kinder und Jugendliche direkt betreffen, sondern auch der Einfluss auf Aspekte des Lebens in der größeren Gemeinschaft, das heißt, die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen.¹⁶

Insofern heißt Partizipation im demokratiethoretischen Verständnis immer „Teilen von Macht“. Die politischen Entscheidungsträger/innen müssen Kindern und Jugendlichen Macht abgeben und ihnen das Recht zur Beteiligung zuerkennen. Diese Bedeutung ist bereits im Wort enthalten („pars“ als „Teil“).

Ob Partizipation als ein solch umfassendes, alltägliches Prinzip etabliert wird, ist stark von den Einstellungen und Haltungen in einer Gesellschaft abhängig, braucht jedoch immer auch feste institutionalisierte Strukturen und gesetzliche Regelungen. Auf diese strukturellen Rahmenbedingungen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

1.3 Von der Bedeutung der Partizipation von Kindern und Jugendlichen

Es gibt, wie aus den unterschiedlichen Begründungsmustern hervorgeht, viele Gründe für die Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Diese sind zugleich auch Ziele der Partizipation.

Kinder und Jugendliche machen unmittelbar demokratische Erfahrungen und erlernen demokratische Fähigkeiten.

Kinder und Jugendliche werden durch Partizipation zu aktiven Subjekten und Akteur/innen in der Gesellschaft: Sie entwickeln demokratische Fähigkeiten, lernen (gegensätzliche) Interessen zu erkennen und zu artikulieren, und entfalten strategisches Denken, Kooperationsfähigkeit, soziale Sensibilität und Entscheidungs- und Konfliktfähigkeit. Partizipation ist ein dynamischer Prozess, der die Autonomie der Kinder und Jugendlichen stärkt. Sie gestalten selbstständig ihr Lebensumfeld, welches niemand so gut kennt wie sie selbst.

Zwei grundlegende Prinzipien demokratischer Gemeinschaften sind der Pluralismus und Ausgleich von Interessen. Damit diese Prinzipien auch in Bezug auf Kinder und Jugendliche, die noch nicht wahlberechtigt sind, umgesetzt werden können, ist die Beteiligung auf vielen verschiedenen Ebenen notwendig. Durch Partizipation können sie ihre Interessen artikulieren und werden auf diese Weise als eigenständige Persönlichkeiten mit eigenen Rechten ernst genommen.

Durch Partizipation können Kinder und Jugendliche sich selbst verwirklichen und werden zu eigenständig und kritisch denkenden Persönlichkeiten.

Die Umwelt von Kindern und Jugendlichen ist in der Regel größtenteils fremdbestimmt. Durch Partizipation erhalten sie die Möglichkeit, selbstbestimmt zu handeln, eigene Ideen zu entwickeln und zu realisieren, das heißt, etwas Eigenes zu schaffen, wofür sie selbst Verantwortung übernehmen. Dadurch, dass Kinder und Jugendliche in Partizipationsprozessen sich selbst verwirklichen und eigenständig handeln, erlernen sie – wie oben beschrieben - wiederum demokratische Fähigkeiten. Dies geschieht durch Unterstützung der Erwachsenen, die eine mit Widersprüchen behaftete Gratwanderung zwischen Förderung und Bevormundung leisten müssen. Idealerweise bringen sie den jungen Menschen Wertschätzung und Anerkennung entgegen – Verantwortung abzugeben, ist für sie hierbei eine der größten Herausforderungen.

Zu den vielfältigen Begründungen für die verstärkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen im politischen Entscheidungsprozess und der Gestaltung ihrer Lebenswelt gehören auch einige Motive mit einem bestimmten Nutzen. Beispielsweise gilt frühe und

langfristige Beteiligung als Prävention gegen die Empfänglichkeit für rechtes Gedankengut: Wenn Kinder und Jugendliche demokratische Prozesse kennen und verinnerlicht haben, sind sie weniger anfällig für antidemokratische Einstellungen.¹⁷

Ein weiteres Motiv von Partizipation im Verständnis gesellschaftlicher Teilhabe ist zum Beispiel die Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund, mit sozialer Benachteiligung oder mit Behinderung. Gerade diese Kinder und Jugendlichen erleben durch das Engagement in Vereinen oder durch die Mitwirkung an politischen Prozessen, dass sie sich verwirklichen können und wertgeschätzt werden.

Kinder und Jugendliche sind Expert/innen in eigener Sache.

Kinder und Jugendliche wissen selbst am besten, was sie brauchen und wollen. Durch die Beteiligung von jungen Menschen an Sachverhalten, die sie unmittelbar betreffen, zum Beispiel Stadtteilsanierungen, die Planung von Spielräumen oder des Verkehrs, können Fehlplanungen vermieden werden. Denn die Gestaltung von Einrichtungen unter Beteiligung der jungen Menschen nach den selbst geäußerten Wünschen und Bedarfen führt vor allem zu einer größeren Identifikation, höherem Engagement bei der Errichtung, Erhaltung und Pflege sowie einem verantwortungsvolleren Umgang mit der Einrichtung. Die dabei entstehenden geringeren Kosten sind ein positiver Nebeneffekt, sollten aber selbstverständlich nicht das leitende Motiv für kommunale Beteiligung sein.



2. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Partizipation

Im öffentlichen Bewusstsein wird kaum wahrgenommen, dass Partizipation von Kindern und Jugendlichen auch ein Recht ist. Dieses Recht ist gesetzlich verankert und legt damit Rahmenbedingungen für politische Partizipation fest. Somit ist Partizipation nicht nur eine gesellschaftspolitische Forderung, auch wenn sie meist nur als solche diskutiert wird. Damit Kinder und Jugendliche die Möglichkeit zur Partizipation erhalten, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. So begünstigen beispielsweise eine positive Haltung der Erwachsenen gegenüber jungen Menschen, eigene Motivation zur Beteiligung oder ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein die Partizipation.

2.1 Rahmenbedingungen: Partizipation als Recht

Auf allen gesetzlichen Ebenen finden sich umfangreiche rechtliche Bestimmungen zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Von internationaler Bedeutung ist zum Beispiel die UN-Kinderrechtskonvention, und auch auf europäischer Ebene gibt es eine Vielzahl entsprechender Regelungen. Aber auch in Deutschland widmen sich etliche Bestimmungen auf den verschiedenen föderalen Ebenen der stärkeren Beteiligung von jungen Menschen. Nachfolgend werden einige wichtige Gesetzesgrundlagen vorgestellt.

Internationale Ebene

UN-Konvention über die Rechte des Kindes

Die UN-Kinderrechtskonvention (UN-KRK) wurde 1989 von der UN-Vollversammlung verabschiedet und ist eine Art weltweites Grundgesetz für Menschen bis zum Alter von 18 Jahren. Mit Ausnahme der USA und Somalia haben alle Mitgliedsstaaten der UN die Kinderrechtskonvention unterzeichnet und sich damit verpflichtet, ihre Bestimmungen in nationale Gesetze zu überführen. Neben Lebens-, Schutz- und Entwicklungsrechten nehmen Partizipationsrechte einen hohen Stellenwert in der Konvention ein. Außerdem führt die UN-KRK politische Bürgerrechte und soziale Menschenrechte zusammen. Sie gewährt Kindern unter anderem Meinungs- und Informationsfreiheit (Art. 13), Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit (Art. 14), Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit (Art. 15) und angemessene Lebensbedingungen (Art. 27).¹⁸

Von besonderer Bedeutung im Kontext der Diskussion um die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an Politik und Gesellschaft ist der Artikel 12 der UN-KRK: „Die Vertragsstaaten sichern dem Kind, das fähig ist, sich eine eigene Meinung zu bilden, das Recht zu, diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern, und berücksichtigen die Meinung des Kindes angemessen und entsprechend seinem Alter und seiner Reife.“

Der Gewährung dieser Rechte haben sich die Unterzeichnerstaaten zwar verschrieben, individuell einklagbar sind sie jedoch nicht.

In Deutschland wurde die UN-KRK vor allem 2005 durch ein Art Leitfaden, den „Nationalen Aktionsplan für ein kindergerechtes Deutschland“ (NAP), umgesetzt. Er benennt sechs Handlungsfelder¹⁹, von denen eines aus der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen besteht. Neben Partizipationsbemühungen in allen Bereichen fordert der NAP auch die Entwicklung von Qualitätsstandards für Beteiligung, die Verankerung von Kinder- und Beteiligungsrechten in Schul-, Ausbildungs- und Studienordnungen sowie besondere Weiterbildungsangebote für Fachkräfte.²⁰

Agenda 21

Bei der Konferenz der UN über Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro wurde die Agenda 21 als langfristiges Handlungsprogramm für die Welt im 21. Jahrhundert verabschiedet. Das Kapitel 25 behandelt explizit die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen und stellt heraus, wie wichtig eine Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen in umwelt- und entwicklungspolitische Entscheidungsprozesse ist: „Es ist zwingend erforderlich, dass Jugendliche aus allen Teilen der Welt auf allen für sie relevanten Ebenen aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, weil dies ihr heutiges Leben beeinflusst und Auswirkungen auf ihre Zukunft hat. Zusätzlich zu ihrem intellektuellen Beitrag und ihrer Fähigkeit, unterstützende Kräfte zu mobilisieren, bringen sie einzigartige Ansichten ein, die in Betracht gezogen werden müssen.“²¹

Die Agenda 21 hat zwar keine gesetzlich bindende Wirkung, die einzelnen Staaten sind jedoch angehalten, einen Dialog zwischen der Jugend und ihren Organisationen und den Regierungen auf allen Ebenen zu fördern. Tatsächlich war die Folge der Agenda eine Reihe von Vereinbarungen und Initiativen auf europäischer Ebene und in einzelnen Städten und Kommunen in Form von „Lokalen Agenden 21“. Die Stadt Heidelberg beispielsweise machte sich in ihrem Stadtentwicklungsplan „Heidelberg 2010“ einige der Forderungen der Agenda 21 bezüglich der Partizipation von Kindern und Jugendlichen zu eigen.²²

Europäische Ebene

Auf europäischer Ebene gibt es verschiedene Initiativen, Kinderrechte und die Partizipation von Kindern und Jugendlichen rechtsbindend zu verankern, die erreicht haben, dass eine Reihe von Papieren und Empfehlungen zu dieser Thematik erarbeitet wurden.²³ Generell setzt sich die Europäische Union mit ihren ambitionierten Beteiligungskonzepten für die Entwicklung einer Partizipationskultur mit europäischer Dimension ein.

Europäische Charta der Grundrechte

Von besonderer Bedeutung ist die im Jahr 2000 in Nizza verabschiedete Charta der Grundrechte, die in Anlehnung an die UN-KRK auch wichtige Kinderrechte enthält. Diese Grundrechte wurden in den Vertrag von Lissabon²⁴ aufgenommen.

Weißbuch der Europäischen Kommission „Neuer Schwung für die Jugend Europas“

Bereits im Jahr 2001 veröffentlichte die Europäische Kommission ein Weißbuch zum Thema Jugend. Es war als Grundlage einer neuartigen Zusammenarbeit der europäischen Mitgliedsstaaten im Jugendbereich gedacht und hatte eine Vielzahl an Entschlüssen des Europäischen Rates und wichtige Vorgaben für die Jugendpolitik zufolge. Das Weißbuch Jugend basiert auf einer Reihe von Befragungen, nationalen Konferenzen und europaweiten Treffen im Zeitraum von Mai 2000 bis März 2001, an denen neben Abgeordneten, Forscher/innen, Vertreter/innen der Behörden auch mehrere tausend Jugendliche und ihre Jugendorganisationen aus allen Mitgliedsstaaten beteiligt waren. Obwohl das Weißbuch Jugend nicht den Status von Gesetzen oder Erlassen hat, ist es für das politische Handeln wichtig und bildet den Rahmen einiger bedeutsamer Förderprogramme der EU. Das Weißbuch richtet sich in erster Linie an die Regierungen der Mitgliedsstaaten, betont aber bewusst auch die lokale Ebene, weil dort getroffene Entscheidungen den Alltag der Jugendlichen unmittelbar betreffen.²⁵

Nationale Ebene

Man gewinnt zunächst den Eindruck, dass in Deutschland nur wenige Bestimmungen über die Rechte von Kindern und Jugendlichen zu finden sind, denn das Grundgesetz erwähnt keine besonderen auf Kinder und Jugendliche bezogenen Rechte. Die Benennung dieser im Grundgesetz wird von einer Vielzahl von Initiativen und Gruppierungen aber immer wieder gefordert. Die aktuelle Debatte zu diesem Thema macht deutlich, dass diese Forderung umstritten ist und dass es Widerstände gibt. Gegner/innen der Festschreibung eigener Kinderrechte im Grundgesetz argumentieren, dass die allgemeinen Menschenrechte auch für Kinder gelten; eigener Kinderrechte bedürfe es deshalb nicht. Die Befürworter/innen wenden an dieser Stelle jedoch ein, dass Kinder und Erwachsene zwar gleichwertig, aber nicht gleich sind. Kindheit definiert sich gerade im Unterschied zum Erwachsenenalter, weswegen man Kinder nicht wie „kleine Erwachsene“ behandeln kann. Erwachsene tragen Verantwortung für Kinder und Jugendliche, jene aber nicht umgekehrt für Erwachsene. Kinder benötigen besonderen Schutz, weil sie sich noch im Entwicklungsprozess befinden. Um diesen Schutz zu gewährleisten und ihre Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen, sind spezifische Kinderrechte folglich durchaus sinnvoll.²⁶

Obschon nicht explizit im Grundgesetz, sind Kinderrechte in vielen anderen Bestimmungen verankert. Dazu zählen unter anderem das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) und selbstverständlich das Achte Sozialgesetzbuch (SGB VIII), bekannt als Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG).

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

Im § 1 BGB ist die Rechtsfähigkeit von Kindern festgeschrieben. Diese beginnt mit Vollendung der Geburt. Somit ist schon das Neugeborene Träger von Rechten und Pflichten.²⁷

Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG)

Das KJHG geht nicht direkt von der Selbstständigkeit der Kinder und Jugendlichen aus, sondern spricht ihnen nach wie vor einen Objektstatus im Erziehungsprozess zu, demzufolge Kinder als defizitär und allein erziehungs- und schutzbedürftig definiert werden. Diese Position hat viele Kritiker/innen, welche die Herstellung des Subjektstatus – Selbstbestimmung, Selbstbildung, Eigenständigkeit – für Kinder und Jugendliche fordern. Mit den Worten des polnischen Kinderarztes und Pädagogen Janusz Korczak²⁸ lässt sich diese Anschauung treffend zusammenfassen: „Das Kind wird nicht erst ein Mensch, es ist schon einer“.²⁹ Das KJHG, obschon vom Kind als Objekt ausgehend, fordert die Kinder- und Jugendhilfe dennoch ausdrücklich auf, die Interessen von Kindern und Jugendlichen zu vertreten. Im § 1 heißt es, die Kinder- und Jugendhilfe solle dazu beitragen, „positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu schaffen“ (vgl. KJHG § 1 Abs. 3).

Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen ist erst in § 8 näher geregelt: „Kinder und Jugendliche sind entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen.“ Ähnlich wird die partizipative Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe in § 11 Abs. 1 Satz 2 beschrieben: „Jungen Menschen sind die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote zur Verfügung zu stellen. Sie sollen an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und heranzuführen.“ Ausdrücklich erwähnt werden im KJHG außerdem die Jugendverbände [siehe auch Kapitel 5], denen eine herausgehobene Bedeutung bezüglich der Partizipation, Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit junger Menschen zukommt: „In Jugendverbänden und Jugendgruppen wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. (...) Durch Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse werden Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck gebracht und vertreten“ (KJHG § 12 Abs. 2).³⁰

Schließlich enthält der § 74 KJHG noch eine indirekte Beteiligungsaufforderung, indem der Artikel darauf hinweist, dass bei sonst gleich geeigneten Maßnahmen denen der Vorzug gegeben werden soll, die „stärker an den Interessen der Betroffenen orientiert sind und ihre Einflussnahme auf die Ausgestaltung der Maßnahme gewährleisten.“

Landesebene

Länderausführungsgesetze zum KJHG

Einige Bundesländer (Berlin, Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen) haben in ihren Jugendförderungsgesetzen und in der Gemeindeordnung Umsetzungsempfehlungen der Partizipationsrechte von Kindern und Jugendlichen festgeschrieben, die über die Regelung des KJHG hinausgehen. In Schleswig-Holstein und Niedersachsen gilt beispielsweise, dass Kinder und Jugendliche an allen Planungen in den Gemeinden zu beteiligen sind, insofern ihre Interessen davon berührt werden. Damit wird Partizipation zum Regelfall. Das Land Sachsen-Anhalt hat von dieser Möglichkeit bisher keinen Gebrauch gemacht.

Kommunales Wahlrecht

In einigen Bundesländern, zum Beispiel in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, gilt das kommunale Wahlrecht ab 16 Jahren. Auf diese Weise werden Jugendliche zur bedeutendsten Form der politischen Partizipation befähigt und erhalten den Status entscheidungsberechtigter Bürger/innen, deren Stimmen ebenso Gewicht haben wie die der Erwachsenen.

Der Gesetzgeber stellt nicht nur durch entsprechende gesetzliche Grundlagen vielfältige Möglichkeiten zur Partizipation bereit, sondern betont ausdrücklich, dass die Partizipation von Kindern und Jugendlichen erwünscht ist. Bei der Umsetzung von Partizipationsmöglichkeiten bestehen jedoch bisher auf allen Ebenen, auch in der Kinder- und Jugendhilfe, noch erhebliche Defizite. Da die konkrete Ausgestaltung offenkundig aber eine Frage sowohl des politischen Rahmens als auch der gesellschaftlichen Einstellungen und Haltungen ist, gilt es, die bestehenden Möglichkeiten auszuschöpfen und dadurch schrittweise zu einem langfristigen Bewusstseinswandel in Bezug auf eine Mitbestimmungs- und Verantwortungskultur beizutragen.

2.2 Voraussetzung: Altersbedingt

Neben den politischen Rechten und entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen stellt sich auch die Frage - wie sie in mancher Argumentation gegen das Wahlalter ab 16 Jahren beispielsweise herausgestellt wird - ob und ab wann junge Menschen kognitiv in der Lage sind, auf gesellschaftlicher Ebene mitzuentcheiden. Häufig zweifeln Erwachsene an den entwicklungspsychologischen und moralischen Fähigkeiten junger Menschen, die Partizipation legitimieren. Eine genaue Altersangabe und Eingrenzung der Formen, in denen Kinder und Jugendliche teilhaben können, ohne sie zu überfordern

oder sie nur scheinbar einzubinden, lässt sich nicht eindeutig machen. Einige Anhaltspunkte liefern jedoch zum Beispiel die Erkenntnisse der entwicklungspsychologischen Untersuchungen von Schröder, Piaget und Kohlberg.

Schröder fand 1996 in einer groß angelegten Untersuchung zur Kinderbeteiligung in der Stadtplanung heraus, dass Kinder im Alter von 4 bis 6 Jahren bereits in der Lage sind, sich zu Themen, die sie direkt betreffen, eine Meinung zu bilden und diese auch gegenüber Erwachsenen zu vertreten. Hierbei handelt es sich um Themen, die z.B. ihren Wohnort oder einzelne Spiel- und Aufenthaltsorten betreffen.

Zwischen 6 und 10 Jahren erweitert sich diese Fähigkeit bereits auf den gesamten unmittelbaren Lebensbereich (Haus, Wohnumfeld). Ab 10 Jahren gelingt Kindern ansatzweise die Abstraktion; sie können deutlicher zwischen eigenen und fremden Interessen differenzieren. Die Fähigkeit zur Abstraktion von Strukturen und das Denken in subjektiven und allgemeinen Kategorien ist ab einem Alter von 14 Jahren auf demselben Niveau wie bei einem Erwachsenen möglich.³¹

Piaget stellte schon 1973 fest, dass Kinder ab einem Alter von 11 Jahren in der Lage sind, von konkreten Einzelfällen zu abstrahieren und zu allgemeinen Urteilen zu kommen. Kohlberg (1997)³² griff Piagets Erkenntnisse in seinen Studien über die Moralentwicklung auf und identifizierte die prämorale, die konventionelle und die postkonventionelle Phase. Er wies nach, dass Kinder ab 10 Jahren eine konventionelle Moralvorstellung entwickeln können. Das bedeutet, dass sie allgemeine gesellschaftliche Normen und Regeln verstehen, begründen und entwickeln können. Die Kinder besitzen in diesem Entwicklungsstadium bereits die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und Fragen sowohl vom eigenen als auch vom Standpunkt eines/einer anderen zu betrachten. Sie sind zu komplexen sozialen und sachlichen Kompromisslösungen anstelle von einfachen egoistisch motivierten Perspektiven in der Lage. Mit zunehmendem Alter können sie eine postkonventionelle Moral entwickeln, die über bestehende gesellschaftliche Regeln und Normen hinausgeht und moralische Entscheidungen an übergeordnete Prinzipien wie Menschenwürde, Schutz des Lebens und der Freiheit oder Gerechtigkeit bindet.³³

Die Forschungen von Kohlberg, Piaget und Schröder zeigen: Kinder können schon in einem sehr jungen Alter Entscheidungen treffen – allerdings sind ihre Ausdrucksmöglichkeiten andere, als die der Erwachsenen. Aus diesem Grund bedarf es spezifischer, an die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen angepasster Beteiligungsformen.

2.3 Voraussetzung: Motivation der Kinder und Jugendlichen

Viele Jahre nahm das Interesse von Kindern und Jugendlichen an Politik kontinuierlich ab, 2010 hat die Shell Jugendstudie wieder einen leichten Anstieg festgestellt: Bezeichneten sich 2002 nur 11% der 12- bis 14-Jährigen als politisch interessiert, sind es im Jahr 2010 21%. Unter den befragten 15- bis 17-Jährigen liegt 2010 der Anteil bei 33% im Vergleich zu 20% im Jahr 2002.³⁴

Die Ergebnisse der Bertelsmann-Studie „mitWirkung!“ aus dem Jahr 2005 zeigen auch, dass das geringe Interesse mit einer negativen Einstellung gegenüber den Handelnden und Institutionen einhergeht: Über die Hälfte der 14.000 befragten Jugendlichen waren mit der Politik unzufrieden (52,5%), 68,5% stimmten der Aussage zu, Politiker/innen nähmen Jugendliche nicht ernst.³⁵ Darüber hinaus ist auch die Wahlbeteiligung der jungen Wahlbevölkerung niedrig: Bei der Bundestagswahl 2009 betrug sie bei den 18- bis 25-Jährigen 61%.³⁶

Trotz der Distanz der Jugendlichen zur etablierten Politik mit ihren Institutionen und Parteien sind viele gesellschaftlich aktiv oder grundsätzlich bereit, sich zu engagieren. Dieser offensichtliche Widerspruch lässt sich mit einem „gespaltenen politischen Bewusstsein“³⁷ der Jugendlichen erklären: Sie lehnen die etablierte, organisierte und institutionelle Politik als abstrakt, realitätsfern und unglaublich ab, setzen sich jedoch für konkret greifbare Themen und ihre Interessen in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld ein. Dass auch dies hoch politisch ist, ist ihnen nicht klar, weil sie mit dem Begriff „Politik“ nur die etablierten Politikbereiche verbinden. Sie sind bereit, sich jugend- und kommunalpolitisch einzubringen, „es darf nur nicht politisch genannt werden“.³⁸

2.4 Voraussetzung: Materielle und soziale Rahmenbedingungen

Trotz gesetzlicher Rahmenbedingungen, moralischer Fähigkeiten und einer grundsätzlich hohen Partizipationsbereitschaft besteht nicht für alle Kinder und Jugendlichen – wie auch nicht für alle anderen Menschen – gleichermaßen die Möglichkeit, an gesellschaftlichen und politischen Aktivitäten teilzunehmen und mitzubestimmen, denn „unabhängiges, selbstbestimmtes Handeln setzt eine gesicherte materielle Existenz sowie soziale Integration voraus. Deshalb sind bei der Betrachtung von gesellschaftlichen Beteiligungsoptionen für Kinder und Jugendliche Aspekte der sozialen Position von großer Bedeutung“.³⁹ Wenn Kinder und Jugendliche beziehungsweise ihre Eltern von Armut und Arbeitslosigkeit betroffen sind, verringern sich ihre Chancen auf demokratische Teilhabe. Selbstbewusstsein und kommunikative Fähigkeiten – beides Voraussetzungen für die

gesellschaftliche Beteiligung – sind bei Kinder und Jugendlichen mit einem niedrigen sozialen Status geringer ausgeprägt, Existenzängste, Ausgrenzungs- und Stigmatisierungserfahrungen und Resignation hingegen umso verbreiteter. Sie haben in der Regel auch weniger soziale Kontakte außerhalb der Familie als Kinder und Jugendliche aus wohlhabenderen Milieus.

Diese Faktoren führen auch dazu, dass die soziale Herkunft in Deutschland die Bildungschancen in hohem Maße bestimmt. Weil Bildung eine grundsätzliche Voraussetzung für den Zugang zu Entscheidungen und Einflussnahme ist, sinken mit dem Bildungsniveau auch die gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten.

Besonders wenn es darum geht, Möglichkeiten der Partizipation zu nutzen, zeigt sich, dass diese vor allem Kindern und Jugendlichen mit höherem Bildungsniveau offen stehen. Zu dieser Art von Partizipation gehört auch freiwilliges gesellschaftliches Engagement. Die Shell Jugendstudie kommt zu dem Ergebnis, dass sich Student/innen zu 41% und Gymnasiast/innen zu 36% „oft“ freiwillig engagieren, während dies nur 28% der Hauptschüler/innen tun. Bei jungen Menschen aus der Oberschicht oder oberen Mittelschicht liegt der Anteil bei 39% im Vergleich zu 29% bei jungen Menschen aus der Unterschicht.⁴⁰ Wenn Kinder und Jugendliche teilhaben sollen, bedarf es qualifizierter Unterstützungssysteme wie der Kinder- und Jugendhilfe.

Das Ideal, alle Kinder und Jugendlichen durch Partizipationsangebote gleichermaßen zu erreichen und Bildungsdefizite sowie Benachteiligungen auszugleichen, entspricht derzeit, wie gezeigt, nicht der Realität, da unterschiedliche Ausgangsbedingungen im sozialen Umfeld den Zugang zu diesen Angeboten stark beeinflussen.

Die Verwendung des Schichtbegriffes erfolgt mit dem Wissen, dass es sich hierbei nur um ein sozialwissenschaftliches Modell handelt, welches es ermöglicht bestimmte Zusammenhänge in der Gesellschaft zu erklären, nicht aber alle komplexen Vorgänge innerhalb einer Gesellschaft.



2.5 Voraussetzung: Anerkennung

Soziale Anerkennung hat eine große Bedeutung für die Entwicklung von Individualität und Subjektivität und damit auch für die Fähigkeiten zur Partizipation. Nur wenn andere Menschen jemanden schätzen, anerkennen und respektieren, kann dieser sich selbst als Person erkennen.

Axel Honneths Anerkennungstheorie (1992) zufolge sind die drei Anerkennungsmuster Liebe, Recht und Solidarität grundlegend.⁴¹ Im Folgenden werden diese kurz dargestellt und auf die Jugendarbeit bezogen.

Das Anerkennungsmuster **Liebe** meint die bedingungslose Zuwendung und Gefühlsbindung von vertrauten Menschen. Durch die Erfahrung dieser Zuwendung entwickelt man ein individuelles Selbstvertrauen. Honneth bezieht das Anerkennungsmuster Liebe nur auf wenige eng vertraute Primärbeziehungen, zum Beispiel zwischen Mutter und Kind. Die Jugendarbeit ermöglicht in diesem Sinne keine „Liebe“, aber doch vertrauensvolle, sichere Beziehungen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass viele junge Menschen diese grundlegende bedingungslose Zuwendung in ihren Familien nicht erfahren und entsprechend ein schwach ausgebildetes Selbstvertrauen haben, nimmt diese Art der Anerkennung an Bedeutung zu.

Wenn sich jemand als ein Mensch mit gleichen Rechten wie andere wahrnehmen kann, entsteht ein Selbstachtungsgefühl. Hierauf bezieht sich das Anerkennungsmuster **Recht**. Man verpflichtet sich gegenseitig zur Gleichbehandlung und zum gegenseitigen Respekt, weil man davon ausgeht, dass alle über dieselbe moralische Zurechnungsfähigkeit verfügen. In Angeboten der Jugendarbeit sollte den Einzelnen in gleicher Weise Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrechte eingeräumt werden, damit diese Gleichheit und Gerechtigkeit erfahren.

Das Anerkennungsmuster **Solidarität** bezeichnet die Anerkennung individueller Eigenschaften oder Fähigkeiten, die aber für die Gesellschaft wertvoll sind. Durch die Erfahrung, dass man selbst für die Gesellschaft wichtige Leistungen erbringt oder Fähigkeiten besitzt, entwickelt man Selbstwertgefühl oder Selbstschätzung. „Denn nur in dem Maße, in dem ich aktiv dafür Sorge trage, dass sich ihre mir fremden Eigenschaften zu entfalten vermögen, sind die uns gemeinsamen Ziele zu verwirklichen.“⁴²

Auch in Partizipationsangeboten sollen die besonderen Fähigkeiten der Jugendlichen anerkannt und den Beteiligten gezeigt werden, dass diese Fähigkeiten für alle anderen, für die soziale Gemeinschaft sinnvoll sein können. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Kinder und Jugendlichen ihre Ideen, Vorstellungen und Fähigkeiten einbringen und erweitern können.

2.6 Voraussetzung: Konfliktfreundlichkeit

Konflikte sind „ideales Ausgangsmaterial für das Üben von demokratischer Partizipation“.⁴³ Die Beteiligten stehen für ihre Interessen ein und agieren selbstbestimmt. Beispiele für mögliche Konflikte in der Jugendarbeit sind Streits zwischen verschiedenen Cliquen oder guten Freund/innen, ein konflikthafte Verhältnis der Geschlechter, Meinungsverschiedenheiten mit und zwischen Erwachsenen, Konflikte mit Eltern oder Auseinandersetzungen zwischen Kindern und Jugendlichen verschiedener Herkunft. Angesichts dieser Allgegenwärtigkeit werden Konflikte in der Regel eher negativ eingeschätzt, es wird versucht, sie zu vermeiden und mithilfe von Sanktionen ohne direkte Beteiligung der Betroffenen zu beenden. Allerdings beinhalten Konflikte immer auch viele Chancen: Beteiligte können hier mehr über sich selbst erfahren, ihr Umfeld aktiv gestalten, demokratische Umgangsformen und Kompromissentwicklung lernen und erfahren, mit Menschen, die anders sind als sie selbst, zusammenzuleben.⁴⁴ Im Zusammenhang mit Partizipation sind Konflikte unvermeidbar, und ihre Lösung sowie der Umgang mit verschiedenartigen Meinungen und Interessen wichtige Elemente echter Partizipation.

2.7 Voraussetzung: Gleichheit und Differenz

Eine wichtige Voraussetzung für gelingende Beteiligung ist, die Beteiligten an Partizipationsprozessen gut zu kennen und zu verstehen. Dabei müssen zugleich die Gleichheit und die Differenz der Beteiligten berücksichtigt werden: Einerseits besitzen alle Kinder und Jugendlichen die selben Rechte, andererseits haben sie ganz unterschiedliche Potentiale, Lebensweisen und Voraussetzungen. Beispielhaft seien hier Unterschiede im Alter und beim moralischen Entwicklungsstand, die Unterschiede zwischen den Geschlechtern, verschiedene Cliquen- und Jugendkulturen, verschiedene kulturelle Hintergründe und die unterschiedliche Verteilung von Information und Wissen genannt. Eine reine Gleichbehandlung birgt die Gefahr, dass einige Beteiligte einen Vorteil haben, weil die für alle vorgesehenen Praktiken ihren Fähigkeiten entsprechen, während andere unterliegen. Knauer und Sturzenhecker (2005) führen hier das Beispiel des „gleichen“ Rechts für alle an, in einer Versammlung sprechen zu dürfen. Die wortgewandten und selbstbewussten Kinder und Jugendlichen sind hier eindeutig im Vorteil, während sprachlich Unsichere Schwierigkeiten haben können.⁴⁵ Es bedarf also Formen, in denen sich die unterschiedlichsten Personen und Gruppierungen auf ihre Weise, mit ihren individuellen Fähigkeiten, Ausdrucksformen, Potentialen, Ressourcen und Interessen, einbringen können, ebenso wie das auch für die sozialen Rahmenbedingungen gilt.

3. Formen der Partizipation

Es gibt für junge Menschen vielfältige Möglichkeiten der Partizipation. Stange und Tiemann (1999) unterscheiden acht Formen der Partizipation, die nachfolgend erläutert werden.

Alltägliche Formen: Alltägliche Partizipationsformen sind nicht institutionalisiert, sondern entstehen spontan in einer Alltagssituation. Diese Eigenschaft unterscheidet sie von allen anderen Partizipationsformen.⁴⁶ Unter alltägliche Partizipation fällt jegliche Beteiligung und Mitplanung, die sich auf praktische Tätigkeiten im Alltag bezieht und in allen Bereichen des Lebens stattfinden kann, in denen Kinder und Jugendliche sich in ihrem Alltag aufhalten, zum Beispiel in der Kommune, pädagogischen Institutionen oder der Familie. In den meisten anderen Partizipationsformen und -methoden finden sich auch Elemente der Alltagspartizipation.

Punktueller Beteiligung: Hierzu gehören zum Beispiel gelegentlich stattfindende Befragungen nach Wünschen, Vorschlägen und Kritik, Mal- und Zeichenaktionen, Wunsch- und Meckerkästen und Sprechstunden bei politisch Verantwortlichen. Es werden Ideen und Vorschläge gesammelt, die ohne weitere Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an Auswahl und Umsetzung in die pädagogische Arbeit einfließen.

Repräsentative Formen: Nach dem Vorbild der parlamentarischen Vertretung in der Erwachsenenwelt wählen Kinder und Jugendliche Vertreter/innen aus ihren Reihen in Mitbestimmungsgremien. Diese setzen sich für die Interessen der Wähler/innen ein. Zu den repräsentativen Partizipationsformen zählen Kinder- und Jugendparlamente und Kinder- und Jugendbeiräte sowie Jugendhaus-Räte in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In der Regel verfügen die Mitbestimmungsgremien der Kinder und Jugendlichen über eine die Organisation regelnde Satzung und Geschäftsordnung und einen eigenen Haushaltsplan. Die Mitglieder der Gremien treffen sich regelmäßig über einen Zeitraum von beispielsweise zwei Jahren.

In Kinder- und Jugendparlamenten und -beiräten werden Kinder und Jugendliche langfristig in die politische Arbeit eingebunden. Dadurch können ihre Meinungen in politischen Entscheidungen berücksichtigt werden und es wird ein verbindlicher Rahmen geschaffen. Kinder und Jugendliche können im Rahmen repräsentativer Beteiligung beispielsweise nachvollziehen, ob und wie ihre Anträge und Forderungen umgesetzt werden und bei zu geringer Beachtung mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit und Aktionen reagieren. Allerdings beanstanden Kritiker/innen, dass repräsentative Formen oft Alibiveranstaltungen seien, in denen den jungen Menschen lediglich scheinbare Mitbestimmungsrechte und nur geringe reale Einflussmöglichkeiten zustünden. Auch die komplizierten und aufwändigen Wahlvorgänge stehen in der Kritik.⁴⁷

Damit derartige Partizipationsformen erfolgreich sind, bedarf es kinder- und jugend-

gerechter Formen und Gestaltung, anstatt alle Vorgänge der Erwachsenengremien zu kopieren. Des Weiteren ist meist eine intensive Betreuung und Begleitung durch Erwachsene nötig. Diese bewegen sich dabei immer auf dem „schmalen Grat zwischen notwendiger Förderung und unzulässiger Bevormundung“,⁴⁸ dessen sie sich bewusst sein müssen [siehe hierzu Kapitel 4].

Offene Versammlungsformen: Hierzu gehören Runde Tische, Kinder- und Jugendforen und „Hausversammlungen“ in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Die Teilnehmer/innen der Offenen Versammlungsformen werden weder gewählt noch berufen; alle interessierten Kinder und Jugendlichen haben die Möglichkeit, sich basisdemokratisch einzubringen. In den Versammlungen werden alle Themen behandelt, die von den teilnehmenden Kindern und Jugendlichen benannt werden.

Weil weniger formale Regeln existieren, ist die Hemmschwelle niedriger und es kommen mehr Interessierte zu Wort. Anknüpfend an das vorige Kapitel soll an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Teilnahme auch hier stark von der sozialen Herkunft abhängt. Trotzdem werden auf diese Weise in der Regel mehr Kinder und Jugendliche erreicht als durch repräsentative Formen. Der unverbindliche Charakter erlaubt jedoch wenig Beständigkeit und erfordert einen großen organisatorischen Aufwand. Verbindlichkeit ist nur durch im Vorfeld getroffene klare Regeln und Rahmenbedingungen zwischen Politik, Verwaltung und Veranstaltern zu erreichen. An offenen Versammlungsformen wird – ähnlich den parlamentarischen Formen – kritisiert, dass Politiker/innen sie häufig als öffentlichkeitswirksames „schmückendes Beiwerk“ im Sinne symbolischer Politik benutzen.

Projektorientierte Formen: Projektorientierte Beteiligungsformen sind im Sinne des Projektbegriffs zeitlich, thematisch und räumlich eingegrenzt und stark vom persönlichen Bezug der Kinder und Jugendlichen – deren „Betroffensein“ – abhängig. Alle Projektformen sehen eine aktive Beteiligung der Kinder und Jugendlichen an den Entscheidungen sowie den Handlungsumsetzungen vor. Typische Beispiele sind die Neu- oder Umgestaltung von Spielplätzen, Räumen oder Schulhöfen sowie die Errichtung von Freizeitanlagen etwa mit Hilfe der Methode der Zukunftswerkstatt.

Verwaltungsorientierte Formen: Kinder- und Jugendbüros und Kinder- und Jugendbeauftragte werden meist von den Kommunen und manchmal auch von freien Trägern eingerichtet. Sie fungieren als kindgerechte Ansprechstellen und -partner/innen und haben die Aufgabe, als Mittler/innen die Interessen von Kindern und Jugendlichen gegenüber der Verwaltung und der Öffentlichkeit zu vertreten. Indem sie Verwaltungsvorgänge in eine kind- und jugendgerechte Sprache übersetzen, helfen sie jungen Menschen, Hemmschwellen zu überwinden und sich zu äußern.⁴⁹

Medienorientierte Formen: Hiermit ist die Mitwirkung der Kinder und Jugendlichen an der Gestaltung öffentlicher Medien wie des Radioprogramms, des Fernsehprogramms, von Internetseiten und Zeitungen gemeint. Auf diese Weise stellen junge Menschen eine Öffentlichkeit für ihre Themen her, bilden sich selbst eine Meinung, vertreten Argumente und schlagen Lösungen vor.

Wahlrecht in Erwachsenenstrukturen: Das kommunale Wahlrecht ab 16 Jahren räumt Jugendlichen in einigen Bundesländern politische Mitbestimmung ein. In Sachsen-Anhalt haben Jugendliche ab 16 Jahren seit 1998 das aktive Wahlrecht bei Kommunalwahlen.



4. Die Rolle der Erwachsenen im Partizipationsprozess

Die Erwachsenen, die den Partizipationsprozess begleiten, haben eine widersprüchliche Rolle inne. Sie stehen vor der permanenten, für pädagogische Prozesse typischen Aufgabe, Kindern und Jugendlichen partnerschaftlich zu begegnen und ihnen umfassende Mündigkeit und Verantwortungsfähigkeit zu unterstellen, sie aber gleichzeitig vor Überforderung zu schützen. Sie schaffen den Raum und den Rahmen, in dem Kinder und Jugendliche demokratische Erfahrungen sammeln und die Auswirkungen ihres Engagements wahrnehmen können. Sie befähigen Kinder und Jugendliche erst dazu, mit ihrer Meinungsfreiheit und ihrem Beteiligungsrecht umzugehen.

Entscheidend ist dabei die Haltung der Erwachsenen gegenüber den jungen Menschen: Sie müssen sie als mündige Subjekte wertschätzen, sie mit ihren Belangen und Interessen ernst nehmen, ihre Sichtweise anerkennen, ihnen zuhören und die Partizipation tatsächlich umsetzen. Es gilt das Prinzip der symmetrischen Kommunikation: Idealerweise befinden sich Erwachsene und Jugendliche gleichberechtigt auf Augenhöhe.

Einerseits muss Partizipationspädagogik Entscheidungen immer offen- und freistellen, andererseits muss sie die Kinder und Jugendlichen vor den Folgen falscher Entscheidungen schützen. Diese können entwicklungsbedingt nicht immer alle Folgen ihrer Handlungen und Entscheidungen absehen, sodass es beispielsweise nötig sein kann, Einzelne vor Gemeinschaftsentscheidungen zu schützen. Bei solchen Grenzssetzungen vonseiten der Erwachsenen gilt jedoch immer, diese transparent zu machen, zu begründen und Protestmöglichkeiten einzuräumen.

Prinzipiell geht es darum, vorhandene Machtgefälle sichtbar zu machen und darzustellen, warum an bestimmten Stellen Entscheidungen zum Beispiel nicht in die Macht der Kinder und Jugendlichen gestellt werden. Objektiv gesehen verfügen Erwachsene meistens über die größte Entscheidungsrecht. Ein erster wichtiger Schritt in Richtung einer umfassenden Partizipationsorientierung ist also, den Beteiligten Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsinhalte, Grenzen und Chancen bewusst zu machen und dabei immer die Machtverhältnisse offenzulegen. Echte Partizipation beginnt immer dort, wo Kinder und Jugendliche als gleichberechtigte Partner/innen respektiert und informiert werden, bevor mit ihnen etwas unternommen oder in ihrem Namen gehandelt wird.

Erwachsenen kommt eine wichtige Rolle zu, weil sie professionelle Begleitpersonen, Unterstützer/innen und „Katalysatoren“ des Beteiligungsprozesses sind.⁵⁰ Es gilt das Prinzip „Nur soviel wie nötig!“. Die Erwachsenen müssen in der Lage sein, sich so weit wie möglich zurückzunehmen und nur zu unterstützen, zu begleiten und die jungen Menschen selbst machen zu lassen. Dabei befinden sie sich immer auf einem „schmalen Grat zwischen notwendiger Förderung und unzulässiger Bevormundung“.⁵¹

Mit dieser schwierigen Rolle müssen sich besonders ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter/innen von Jugendeinrichtungen und -verbänden auseinandersetzen, da diese traditionell einen großen Wert auf Mitbestimmung der Kinder und Jugendlichen legen. Vor allem Jugendverbände schaffen Orte, an denen Partizipation gelebt wird.

5. Jugendverbände bieten Beteiligungsmöglichkeiten

Partizipation ist als grundlegendes Prinzip der Jugendverbände in § 12 KJHG verankert. Diese explizite Aufforderung zur Implementierung des Partizipationsprinzips in ihrer Arbeit ist eines ihrer Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

Freiwilligkeit

Jugendverbände sind freiwillige Zusammenschlüsse junger Menschen. Im Gegensatz zu Institutionen wie der Schule, sind sie im Bereich der Freizeit angesiedelt. Wer sich in Jugendverbänden engagiert, tut dies also aus Motivation und Überzeugung heraus. Partizipation findet hier nicht „von oben“ statt – die jungen Menschen selbst sind an Selbstorganisation und Beteiligung interessiert.

Jugendverbände gehören zu den wenigen Orte, die jenseits von Konsumzwang, Leistungsdruck, Konkurrenz oder Anpassung zwanglose Selbstbestimmung ermöglichen. Sie sind ein Freiraum ohne fremddefinierte Ziele und Erwartungen.

Selbstorganisation und Mitbestimmung

In Jugendverbänden übernehmen junge Menschen Verantwortung, gestalten die verbandliche Arbeit mit und verwirklichen eigene Ideen: Sie organisieren Gruppenstunden, Jugendfreizeiten, Seminare und vieles mehr. Junge Menschen werden darin bestärkt, sich selbst Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Sie erlernen demokratische Fähigkeiten, indem sie einen eigenen Standpunkt gegenüber anderen Jugendlichen oder den Jugendarbeiter/innen vertreten, unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Interessen berücksichtigen, Entscheidungen aushandeln, Kompromisse finden und mit Konflikten umgehen müssen. Den Kindern und Jugendlichen wird Eigenständigkeit und Selbstbestimmung zugetraut.

Mit ihren Angeboten richten sich viele Jugendverbände zwar vorrangig an ihre Mitglieder, sprechen aber in ihrer Aufgabe als Interessenvertretung stellvertretend für alle Kinder und Jugendlichen. Sie bieten ihren Mitgliedern die Möglichkeit, ihre soziale, kulturelle und politische Umwelt zu gestalten und werden darin von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen unterstützt.

Da Jugendverbandsarbeit auf Dauer angelegt ist, ermöglicht sie Alltagspartizipation als kontinuierlichen Lernprozess besonders für langfristig engagierte Jugendliche.

Lebensweltorientierung

Jugendverbände orientieren sich stark an dem Umfeld junger Menschen und dem, was sie beschäftigt, also an ihrer Lebenswelt und geben den Jugendlichen den Freiraum, die Arbeit im Verband mitzugestalten und die Themen selbst zu wählen. Die im Verband engagierten Jugendlichen agieren in ihrem unmittelbaren Umfeld und erleben auf diese Weise die Auswirkungen ihrer Handlungen und Entscheidungen auf ihre Umgebung und ihre eigene Lebenswelt.

Wertgebundenheit

Jugendverbände vermitteln ihren Mitgliedern, dass das Zusammenleben in der Gesellschaft auf Werten beruht. Zu diesen Werten, die die Jugendlichen in den Jugendverbänden selbst erfahren, gehören unter anderem Demokratie, Solidarität, Gleichberechtigung, Achtung der Natur, Gerechtigkeit, Vertrauen und Toleranz.

Interessenvertretung

Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse, wie zum Beispiel die Kinder- und Jugendringe, nehmen nicht nur die Interessen ihrer Mitglieder, sondern die aller Kinder und Jugendlichen wahr. Aufgrund ihrer demokratischen Struktur sind sie legitimiert, Sprachrohr der Kinder und Jugendlichen gegenüber der Öffentlichkeit zu sein und für die Belange junger Menschen einzustehen.



6. Zusammenfassung

Aus den vorangegangenen Ausführungen sollen nun im Schlusskapitel zusammenfassend zentrale Prinzipien abgeleitet werden, die die Grundlage von Partizipation bilden. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit besteht im Moment oftmals eine enorme Kluft: Zumindest im kommunalen Raum und in der Schule besitzt Kinder- und Jugendpartizipation nur einen geringen Stellenwert und auch das öffentliche Bewusstsein hierfür ist unterentwickelt. Ursache hierfür ist ein massives Einstellungsproblem in der Gesellschaft, in dem Kinder nicht als Träger eigener Rechte gesehen werden. Deshalb gilt es, die folgenden Punkte zu verinnerlichen und sich ihrer Problemhaftigkeit bewusst zu sein.

Ernsthaftigkeit

Ist Partizipation nicht ernst gemeint, durchschauen Kinder und Jugendliche dies sehr schnell. Die Beteiligten müssen tatsächlich die Chancen haben, ihre Vorhaben zu realisieren und dadurch die Auswirkungen ihrer Handlungen zu erfahren. Ansonsten verkommt Partizipation schnell zum schmückenden Beiwerk und zum Mittel zum Zweck.

Kinder- und jugendgemäße, alters- und zielgruppengerechte Gestaltung

Es hat keinen Sinn, Verhaltensweisen, Praktiken und Abläufe der Erwachsenenstrukturen, zum Beispiel der Erwachsenenparlamente, einfach zu kopieren. Kinder und Jugendliche haben eigene Ausdrucksformen, die sich von denen der Erwachsenen zum Teil deutlich unterscheiden. Diese zu berücksichtigen und jedes Partizipationsangebot alters- und zielgruppengerecht zu gestalten, ist ein bedeutendes Grundprinzip in der Partizipationspädagogik. Wird dieser Grundsatz nicht beachtet und bestimmte Formen „übergestülpt“, sind die Erfolgchancen gering bzw. Über- oder Unterforderung wahrscheinlich. Stange führt dazu das Beispiel eines Jugendkreistags in Eutin in Schleswig-Holstein an, der eher wie ein Zukunftswerkstatt mit offener Sitzordnung, intensiver Kleingruppenarbeit, Moderations- und Visualisierungsmethoden, Abstimmungen über Klebepunkte an bunten Plakaten und mit Lockerungsspielen in den Pausen gearbeitet hat. Trotz dieser kreativen und Spaß machenden Gestaltung wurde keineswegs die Komplexität reduziert: Die Jugendkreistagsabgeordneten mussten über die Verteilung von 20.000 € entscheiden, zum Teil gegensätzliche Interessen berücksichtigen, diskutierten kontrovers und sammelten viele Ideen zur Verbesserung der Situation der Jugendlichen im Kreis.⁵² Wie dieses Beispiel zeigt, arbeiten Kinder und Jugendliche mit anderen Methoden und Arbeitsformen als Erwachsene genauso effektiv wie Erwachsene in ihren Strukturen.

Sozialraum- und Lebensweltorientierung

Auf der lokalen Ebene, in ihrer Lebenswelt, können Kinder und Jugendliche unmittelbar Demokratie erfahren. Damit sie ihren eigenen Einfluss und die Auswirkungen ihres Handelns wahrnehmen, sollte Beteiligung „unten“ anfangen – nämlich direkt im Lebensumfeld der jungen Menschen. Nur wenn Partizipationsprojekte oder -angebote in das gesamte Gemeinwesen eingebunden sind, besitzen Kinder und Jugendliche tatsächliche Verwirklichungsmöglichkeiten und lernen alltägliche demokratische Handlungsweisen.

Beteiligung der Kinder und Jugendlichen an allen Phasen eines Projekts

Partizipation ist ein permanenter, langfristiger, umfassender Prozess. Wird ein projektorientierter Ansatz gewählt, sollten Kinder und Jugendliche von Anfang bis Ende beteiligt sein: Bei der Problemdefinition und Zielbestimmung, der Ideen- und Vorschlagsentwicklung, den Entscheidungen, der Umsetzung, den Ergebnissen und der Auswertung.

Einbeziehung von Politik und Verwaltung

Für ein Partizipationsvorhaben braucht man Unterstützer/innen auf allen Ebenen: Im eigenen Mitarbeiter/innenkreis, in der Verwaltung, in Gremien, Organisationen, unter politischen Funktionsträger/innen etc. Ohne die Einbeziehung der „Machtebene“ entstehen voraussichtlich viele Schwierigkeiten. Deshalb ist es wichtig, dass Entscheidungsträger/innen dem Projekt positiv gegenüber stehen und es unterstützen: „Gegen sie läuft nichts, mit ihnen unter Umständen sehr viel!“⁵³

Zu den Strategien für erwachsene Begleiter/innen von Partizipationsprojekten gehört, Kontakte zu Politik und Verwaltung zu pflegen, sie regelmäßig über den Verlauf zu informieren, sie zu Veranstaltungen und Präsentationen einzuladen, kontinuierliche und intensive Öffentlichkeitsarbeit zu leisten und vor allem direkte Begegnungen zwischen Kindern und Jugendlichen und Entscheidungsträger/innen zu organisieren: Die Beteiligten motivieren und authentisch überzeugen.

Aus dokumentierten erfolgreichen Partizipationsprojekten aus verschiedenen Bereichen lassen sich Prinzipien ableiten, deren Berücksichtigung bei der Planung und Durchführung entsprechender Vorhaben sinnvoll erscheint. Bei der Spielraumplanung (z. B. Spielplätze), im Freizeitbereich (z. B. Beteiligung an Planung, Organisation und Durchführung von Ferienfreizeiten, Planung und Ausgestaltung von Schwimmbädern, Konzerten etc.), aber auch bei komplexen politischen Entscheidungsprozessen (z.B. Erarbeitung von Ideen und Vorschlägen für eine kinder- und jugendfreundlichere Gestaltung der Stadt) und Stadtplanung, Stadtentwicklung und Stadtteilsanierung sowie der Verkehrsplanung, in Kindertagesstätten, auf dem Gebiet der Hilfen zur Erziehung (z.B. Erstellung eines Hilfeplans nach KJHG) und in der Medien- und Kulturarbeit wurden bereits positive Erfahrungen mit der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gemacht.⁵⁴

7. Literaturverzeichnis

- Abeling, Melanie/Bollweg, Petra/Flösser, Gaby/Schmidt, Mathias/Wagner, Melissa (2003): Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Sachverständigenkommission 11. Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.), Materialien zum Elften Kinder- und Jugendbericht. Band 2: Kinder- und Jugendhilfe im Reformprozess. München, 225-310.
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2005): Kinder- und Jugendpartizipation in Deutschland. Gütersloh.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Nationaler Aktionsplan für ein kindergerechtes Deutschland 2005-2010. Bonn und Berlin. Unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/kinder-und-jugend,did=31372.html> (Zugriff am 11.02.2011).
- Bundeswahlleiter (2010): Wahl zum 17. Deutschen Bundestag am 27. September 2009. Heft 4: Wahlbeteiligung und Stimmabgabe der Männer und Frauen nach Altersgruppen. Wiesbaden.
- Club of Rome (1979): Das menschliche Dilemma. Zukunft und Lernen. Wien und München.
- Deutsche Shell (Hrsg.) (2006): Jugend 2006. 15. Shell Jugendstudie. Frankfurt.
- Deutsche Shell (Hrsg.) (2010): Jugend 2010. 16. Shell Jugendstudie. Frankfurt. Unter: http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/2010/politics/ (Zugriff am 03.03.2011).
- Frädrich, Jana (2004): Kinderbeteiligung: Kinder vertreten ihre Interessen selbst. Unter: http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Familienpolitik/s_1030.html (Zugriff am 10.01.2011).
- Gronemeyer, Reimer (1972): Integration durch Partizipation? Veränderungen des Alltags der Produktion und der Reproduktion durch Beteiligung. Bochum.
- Honneth, Axel (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt.
- Knauer, Reingard/Brandt, Petra (1998): Kinder können mitentscheiden. Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in Kindergarten, Schule und Jugendarbeit. Berlin.
- Knauer, Reingard/Sturzenhecker, Benedikt (2005): Partizipation im Jugendalter. In: Hafenecker, Benno/Jansen, M. Mechthild/Niebling, Torsten (Hrsg.): Kinder- und Jugendpartizipation im Spannungsfeld von Interessen und Akteuren. Opladen, 63-94.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2003): Auswertung der Antworten der Mitgliedsstaaten auf die Fragebögen der Kommission zur Partizipation und Information der Jugendlichen (Arbeitsdokument SEK 465). Brüssel.
- Maywald, Jörg (2010): UN-Kinderrechtskonvention. Bilanz und Ausblick. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 38/2010. Text abrufbar unter <http://www.bpb.de/files/CSJ1WO.pdf> (Zugriff am 05.02.2011).

- Moser, Sonja (2010): *Beteiligt sein. Partizipation aus der Sicht von Kindern und Jugendlichen*. Wiesbaden.
- Oser, Fritz/Ullrich, Manuela/Biedermann, Horst (2000): *Partizipationserfahrungen und individuelle Kompetenzen. Literaturbericht und Vorschläge für eine empirische Untersuchung im Rahmen des Projekts „Education à la Citoyenneté Democratique (ECD)“ des Europarats*. Departement Erziehungswissenschaften der Universität Fribourg. Lehrstuhl für Pädagogik und pädagogische Psychologie. Fribourg
- Sander, Cristiane (2008): *Partizipation als Bildungsprozess in non-formalen Organisationen des Aufwachsens. Beobachtungen zu einem vergessenen Zusammenhang anhand der Jugendverbände der Bundesrepublik Deutschland*. Kassel.
- Schneider, Helmut/Stange, Waldemar/Roth, Roland (2009): *Kinder ohne Einfluss? Eine Studie des ZDF zur Beteiligung von Kindern in Familie, Schule und Wohnort in Deutschland 2009*. Mainz.
- Schnurr, Stefan (2005): *Partizipation*. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hrsg.): *Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik*. 3.Aufl. München und Basel, 1330-1345.
- Schröder, Richard (1995): *Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und -gestaltung*. Weinheim und Basel. Zitiert nach: Moser, Sonja (2010): *Beteiligt sein. Partizipation aus der Sicht von Kindern und Jugendlichen*. Wiesbaden.
- Stange, Waldemar/Tiemann, Dieter (1999): *Alltagsdemokratie und Partizipation: Kinder vertreten ihre Interessen in Kindertagesstätten, Schule, Jugendarbeit und Kommune*. In: Sachverständigenkommission Zehnter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.) *Materialien zum Zehnten Kinder- und Jugendbericht*. Band 3: *Kulturelle und politische Partizipation von Kindern. Interessenvertretung und Kulturarbeit für und durch Kinder*. München, 211-331.
- Stange, Waldemar (2007a): *Warum Partizipation? Begründungsversuche*. Baustein A 1.2. *Entwicklung und wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg*. Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de).
- Stange, Waldemar (2007b): *Was ist Partizipation? Definitionen - Systematisierungen*. Baustein A 1.1. *Entwicklung und wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg*. Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de).
- Stange, Waldemar (2007c): *Zwischenbilanz: Zum Stand der Kinder- und Jugendpartizipation. „Knackpunkte“ und Chancen: Thesen, Behauptungen und Forderungen*. Baustein A 1.7. *Entwicklung und wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg*. Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de).
- Stange, Waldemar (2010): *Partizipation von Kindern*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 38/2010. Text abrufbar unter <http://www.bpb.de/files/CSJ1WO.pdf> (Zugriff am 05.02.2011).

- Stange, Waldemar/Zastrow, Christoph (2007): Rechtliche Grundlagen der Partizipation. Eine Skizze. Baustein A 1.3. Entwicklung und wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg. Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de).
- Sturzenhecker, Benedikt (2007): Partizipation in der Offenen Jugendarbeit. Baustein C 3.1. Entwicklung und wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg. Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de).



8. Fußnoten und Erläuterungen

- ¹ 1968 gegründete Vereinigung von Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik aus allen Regionen der Erde. Nähere Informationen unter: www.clubofrome.de.
- ² Club of Rome 1979: 59.
- ³ vgl. Schnurr 2005: 1332-1336.
- ⁴ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2003: 15.
- ⁵ Knauer/Sturzenhecker 2005: 64.
- ⁶ Gronemeyer 1972: 28.
- ⁷ vgl. Moser 2010: 89.
- ⁸ Abeling et al. 2003: 230.
- ⁹ Knauer/Sturzenhecker 2005: 66.
- ¹⁰ vgl. Sturzenhecker 2007.
- ¹¹ vgl. Sturzenhecker 2007; Knauer/Sturzenhecker 2005: 65.
- ¹² Salutogenese bedeutet „Ursprung der Gesundheit“ oder „Gesundheitsentstehung“. Der Begriff wurde in den 1970er Jahren von dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky entwickelt und beschreibt Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess.
- ¹³ vgl. Antonovsky 1997.
- ¹⁴ vgl. Stange/Tiemann 1999.
- ¹⁵ Knauer/Brandt 1998: 82.
- ¹⁶ vgl. Oser/Ullrich/Biedermann 2000: 15-16.
- ¹⁷ vgl. Schneider et al. 2009: 2.
- ¹⁸ vgl. Ausgewählte Artikel im Anhang; Wortlaut der gesamten UN-KRK auch unter: <http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/358176/publicationFile/3609/UNkonvKinder1.pdf> (Zugriff am 11.02.2011).
- ¹⁹ Die Handlungsfelder des NAP: (1) Chancengerechtigkeit durch Bildung, (2) Aufwachsen ohne Gewalt, (3) Förderung eines gesunden Lebens und gesunder Umweltbedingungen, (4) Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, (5) Entwicklung eines angemessenen Lebensstandards für alle Kinder, (6) Internationale Verpflichtungen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005).
- ²⁰ vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 7.
- ²¹ Wortlaut der Agenda 21: http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf (Zugriff am 11.02.2011).
- ²² Weitere Informationen unter: http://www.heidelberg.de/servlet/PB/menu/1174640_11/index.html (Stichwort „lokale Agenda“)
- ²³ vgl. Stange/Zastrow 2007: 8-9.
- ²⁴ Der Vertrag von Lissabon reformierte den EG- und den EU-Vertrag und übernahm wesentliche Inhalte des nicht rechtskräftig gewordenen Verfassungsvertrags von 2005. Er trat im Dezember 2009 in Kraft. Informationen dazu und Wortlaut: http://europa.eu/lisbon_treaty/glance/index_de.htm (Zugriff am 11.02.2011).
- ²⁵ für Wortlaut des Artikel siehe Anhang.
- ²⁶ vgl. Maywald 2010: 9.
- ²⁷ Wortlaut: <http://www.buergerliches-gesetzbuch.info/> (Zugriff am 11.02.2011).

²⁸ Der polnische Kinderarzt und Pädagoge Janusz Korczak vertrat zu Beginn der 1920er Jahre eine der damaligen Zeit weit vauseilende Position: Als Leiter eines jüdischen Waisenhauses setzte er sich für umfassende Beteiligungsrechte für Kinder ein und stellte sich somit gegen die Vorstellung eines allein schutzbedürftigen Kindes.

²⁹ vgl. Maywald 2010: 10.

³⁰ Wortlaut: <http://bundesrecht.juris.de/kjhg/index.html> (Zugriff am 11.02.2011).

³¹ vgl. Moser 2010: 214.

³² Kohlberg ermittelte die moralische Urteilsfähigkeit junger Menschen, indem er sie bat, sich zu Geschichten, die ein moralisches Dilemma enthielten, zu positionieren. Beispiel „Heinz-Dilemma“: Die Ehefrau eines Mannes namens Heinz ist schwer krank. Das lebensrettende Medikament ist so teuer, dass er es nicht bezahlen kann. Ist er berechtigt, in eine Apotheke einzubrechen, um das lebensrettende Medikament zu stehlen? - Die Antwort auf das „Heinz-Dilemma“ auf der postkonventionellen Ebene könnte zum Beispiel heißen: Heinz ist berechtigt, das Medikament zu stehlen, weil das Leben einen höheren Wert besitzt als das Recht auf Eigentum.

³³ vgl. Knauer/Sturzenhecker 2005: 6.

³⁴ vgl. Deutsche Shell: Shell Jugendstudie 2010.

³⁵ vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 26.

³⁶ vgl. Bundeswahlleiter 2010.

³⁷ Knauer/Sturzenhecker 2005: 70.

³⁸ Ebenda.

³⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002: 195-196.

⁴⁰ vgl. Deutsche Shell: Shell Jugendstudie 2006: 124.

⁴¹ vgl. Honneth 1992: 153-211.

⁴² Honneth 1992: 210.

⁴³ Sturzenhecker 2007: 17.

⁴⁴ vgl. Sturzenhecker 2007: 17.

⁴⁵ vgl. Knauer/Sturzenhecker 2005: 69.

⁴⁶ vgl. Stange/Tiemann 1999: 251.

⁴⁷ vgl. Frädrich 2004: 11; Sander 2008: 136.

⁴⁸ Stange 2007c: 15.

⁴⁹ vgl. Sander 2008: 138.

⁵⁰ vgl. Stange 2007: 45.

⁵¹ vgl. Stange 2007: 15.

⁵² vgl. Stange 2007c: 10.

⁵³ Stange 2007c: 39.

⁵⁴ vgl. Schneider et al. 2009: 7.

9. Anhang

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

§ 1 Beginn der Rechtsfähigkeit

Die Rechtsfähigkeit des Menschen beginnt mit der Vollendung der Geburt.

Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe - (Artikel 1 des Gesetzes v. 26. Juni 1990, BGBl. I S. 1163)

§ 1 Recht auf Erziehung, Elternverantwortung, Jugendhilfe

- (1) Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.
- (2) Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht. Über ihre Betätigung wacht die staatliche Gemeinschaft.
- (3) Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Absatz 1 insbesondere
 1. junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,
 2. Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,
 3. Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,
 4. dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

§ 8 Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

- (1) Kinder und Jugendliche sind entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen. Sie sind in geeigneter Weise auf ihre Rechte im Verwaltungsverfahren sowie im Verfahren vor dem Familiengericht und dem Verwaltungsgericht hinzuweisen.
- (2) Kinder und Jugendliche haben das Recht, sich in allen Angelegenheiten der Erziehung und Entwicklung an das Jugendamt zu wenden.
- (3) Kinder und Jugendliche können ohne Kenntnis des Personensorgeberechtigten beraten werden, wenn die Beratung aufgrund einer Not- und Konfliktlage erforderlich ist und solange durch die Mitteilung an den Personensorgeberechtigten der Beratungszweck vereitelt würde.

§ 11 Jugendarbeit

- (1) Jungen Menschen sind die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen. Sie sollen an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen.

- (2) Jugendarbeit wird angeboten von Verbänden, Gruppen und Initiativen der Jugend, von anderen Trägern der Jugendarbeit und den Trägern der öffentlichen Jugendhilfe. Sie umfasst für Mitglieder bestimmte Angebote, die offene Jugendarbeit und gemeinwesenorientierte Angebote.
- (3) Zu den Schwerpunkten der Jugendarbeit gehören:
 1. außerschulische Jugendbildung mit allgemeiner, politischer, sozialer, gesundheitlicher, kultureller, naturkundlicher und technischer Bildung,
 2. Jugendarbeit in Sport, Spiel und Geselligkeit,
 3. arbeitswelt-, schul- und familienbezogene Jugendarbeit,
 4. internationale Jugendarbeit,
 5. Kinder- und Jugenderholung,
 6. Jugendberatung.
- (4) Angebote der Jugendarbeit können auch Personen, die das 27. Lebensjahr vollendet haben, in angemessenem Umfang einbeziehen.

§ 12 Förderung der Jugendverbände

- (1) Die eigenverantwortliche Tätigkeit der Jugendverbände und Jugendgruppen ist unter Wahrung ihres satzungsgemäßen Eigenlebens nach Maßgabe des § 74 zu fördern.
- (2) In Jugendverbänden und Jugendgruppen wird Jugendarbeit von jungen Menschen selbst organisiert, gemeinschaftlich gestaltet und mitverantwortet. Ihre Arbeit ist auf Dauer angelegt und in der Regel auf die eigenen Mitglieder ausgerichtet, sie kann sich aber auch an junge Menschen wenden, die nicht Mitglieder sind. Durch Jugendverbände und ihre Zusammenschlüsse werden Anliegen und Interessen junger Menschen zum Ausdruck gebracht und vertreten.

§ 74 Förderung der freien Jugendhilfe

- (1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die freiwillige Tätigkeit auf dem Gebiet der Jugendhilfe anregen; sie sollen sie fördern, wenn der jeweilige Träger
 1. die fachlichen Voraussetzungen für die geplante Maßnahme erfüllt,
 2. die Gewähr für eine zweckentsprechende und wirtschaftliche Verwendung der Mittel bietet,
 3. gemeinnützige Ziele verfolgt,
 4. eine angemessene Eigenleistung erbringt und
 5. die Gewähr für eine den Zielen des Grundgesetzes förderliche Arbeit bietet.Eine auf Dauer angelegte Förderung setzt in der Regel die Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe nach § 75 voraus.
- (2) Soweit von der freien Jugendhilfe Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen geschaffen werden, um die Gewährung von Leistungen nach diesem Buch zu ermöglichen, kann die Förderung von der Bereitschaft abhängig gemacht werden,

diese Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen nach Maßgabe der Jugendhilfepflicht und unter Beachtung der in § 9 genannten Grundsätze anzubieten. § 4 Abs. 1 bleibt unberührt.

- (3) Über die Art und Höhe der Förderung entscheidet der Träger der öffentlichen Jugendhilfe im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel nach pflichtgemäßem Ermessen. Entsprechendes gilt, wenn mehrere Antragsteller die Förderungsvoraussetzungen erfüllen und die von ihnen vorgesehenen Maßnahmen gleich geeignet sind, zur Befriedigung des Bedarfs jedoch nur eine Maßnahme notwendig ist. Bei der Bemessung der Eigenleistung sind die unterschiedliche Finanzkraft und die sonstigen Verhältnisse zu berücksichtigen.
- (4) Bei sonst gleich geeigneten Maßnahmen soll solchen der Vorzug gegeben werden, die stärker an den Interessen der Betroffenen orientiert sind und ihre Einflussnahme auf die Ausgestaltung der Maßnahme gewährleisten.
- (5) Bei der Förderung gleichartiger Maßnahmen mehrerer Träger sind unter Berücksichtigung ihrer Eigenleistungen gleiche Grundsätze und Maßstäbe anzulegen. Werden gleichartige Maßnahmen von der freien und der öffentlichen Jugendhilfe durchgeführt, so sind bei der Förderung die Grundsätze und Maßstäbe anzuwenden, die für die Finanzierung der Maßnahmen der öffentlichen Jugendhilfe gelten.
- (6) Die Förderung von anerkannten Trägern der Jugendhilfe soll auch Mittel für die Fortbildung der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiter sowie im Bereich der Jugendarbeit Mittel für die Errichtung und Unterhaltung von Jugendfreizeit- und Jugendbildungsstätten einschließen.

Die Kinderrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-KRK): Übereinkommen über die Rechte des Kindes vom 20. November 1989, seit dem 5. April 1992 für Deutschland in Kraft getreten

Artikel 13 [Meinungs- und Informationsfreiheit]

- (1) Das Kind hat das Recht auf freie Meinungsäußerung; dieses Recht schließt die Freiheit ein, ungeachtet der Staatsgrenzen Informationen und Gedankengut jeder Art in Wort, Schrift oder Druck, durch Kunstwerke oder andere vom Kind gewählte Mittel sich zu beschaffen, zu empfangen und weiterzugeben.
- (2) Die Ausübung dieses Rechts kann bestimmten, gesetzlich vorgesehenen Einschränkungen unterworfen werden, die erforderlich sind
 - a) für die Achtung der Rechte oder des Rufes anderer oder
 - b) für den Schutz der nationalen Sicherheit, der öffentlichen Ordnung (ordre public), der Volksgesundheit oder der öffentlichen Sittlichkeit.

Artikel 14 [Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit]

- (1) Die Vertragsstaaten achten das Recht des Kindes auf Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit.
- (2) Die Vertragsstaaten achten die Rechte und Pflichten der Eltern und gegebenenfalls des Vormunds, das Kind bei der Ausübung dieses Rechts in einer seiner Entwicklung entsprechenden Weise zu leiten.
- (3) Die Freiheit, seine Religion oder Weltanschauung zu bekunden, darf nur den gesetzlich vorgesehenen Einschränkungen unterworfen werden, die zum Schutz der öffentlichen Sicherheit, Ordnung, Gesundheit oder Sittlichkeit oder der Grundrechte und -freiheiten anderer erforderlich sind.

Artikel 15 [Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit]

- (1) Die Vertragsstaaten erkennen das Recht des Kindes an, sich frei mit anderen zusammenzuschließen und sich friedlich zu versammeln.
- (2) Die Ausübung dieses Rechts darf keinen anderen als den gesetzlich vorgesehenen Einschränkungen unterworfen werden, die in einer demokratischen Gesellschaft im Interesse der nationalen oder der öffentlichen Ordnung (ordre public), zum Schutz der Volksgesundheit oder der öffentlichen Sittlichkeit oder zum Schutz der Rechte und Freiheiten anderer notwendig sind.

Artikel 27 [Angemessene Lebensbedingungen; Unterhalt]

- (1) Die Vertragsstaaten erkennen das Recht jedes Kindes auf einen seiner körperlichen, geistigen, seelischen, sittlichen und sozialen Entwicklung angemessenen Lebensstandards an.
- (2) Es ist in erster Linie Aufgabe der Eltern oder anderer für das Kind verantwortlicher Personen, im Rahmen ihrer Fähigkeiten und finanziellen Möglichkeiten die für die Entwicklung des Kindes notwendigen Lebensbedingungen sicherzustellen.
- (3) Die Vertragsstaaten treffen gemäß ihren innerstaatlichen Verhältnissen und im Rahmen ihrer Mittel geeignete Maßnahmen, um den Eltern und anderen für das Kind verantwortlichen Personen bei der Verwirklichung dieses Rechts zu helfen, und sehen bei Bedürftigkeit materielle Hilfs- und Unterstützungsprogramme insbesondere im Hinblick auf Ernährung, Bekleidung und Wohnung vor.
- (4) Die Vertragsstaaten treffen alle geeigneten Maßnahmen, um die Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen des Kindes gegenüber den Eltern oder anderen finanziell für das Kind verantwortlichen Personen sowohl innerhalb des Vertragsstaats als auch im Ausland sicherzustellen. Insbesondere fördern die Vertragsstaaten, wenn die für das Kind finanziell verantwortliche Person in einem anderen Staat lebt als das Kind, den Beitritt zu internationalen Übereinkünften sowie andere geeignete Regelungen.

Eigene Notizen

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. A yellow curved shape is visible at the top right corner. The page is otherwise empty of text or other markings.

Impressum

Über die Webseite des KJR LSA
ist der kostenfreie Download der Broschüre möglich.

Herausgeber:

Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.

V.i.S.d.P. Rolf Hanselmann

Schleiufer 14

39104 Magdeburg

Tel: 0391- 535 394 80

Fax: 0391- 597 95 38

E-Mail: info@kjr-lsa.de

Web: www.kjr-lsa.de

Redaktion: Kinder- und Jugendring Sachsen-Anhalt e.V.

Fotos: DBJR

Diese Ausgabe wurde gefördert vom Ministerium für Arbeit
und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt.



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Arbeit und Soziales

Anlage 11: Kinder haben Rechte. UN-Konvention über die Rechte des Kindes: URL: <https://www.unicef.de/blob/9404/b80b0222556588a905af67e84edf6599/i0079-2013-kinder-haben-rechte-01-pdf-data.pdf> [26.05.2017].

UN-Konvention über die Rechte des Kindes

Kinder haben Rechte

Am 20. November 1989 verabschiedete die Generalversammlung der Vereinten Nationen das „Übereinkommen über die Rechte des Kindes“, die UN-Kinderrechtskonvention. Vor etwas mehr als 20 Jahren, am 5. April 1992 trat das Übereinkommen in der Bundesrepublik Deutschland in Kraft. Jeder Mensch unter 18 Jahren erhielt damit verbriefte Rechte – darunter das Recht auf Überleben, auf Bildung, auf Schutz vor Missbrauch und Gewalt, aber auch das Recht, an Entscheidungen beteiligt zu werden. Die Kinderrechtskonvention hat den Grundstein für eine kinderfreundlichere Welt gelegt. Keine andere internationale Konvention hat so große Unterstützung erhalten – alle Staaten mit Ausnahme von Somalia, Südsudan und den USA haben die Konvention ratifiziert. Die Kinderrechte sind kein vages Versprechen, sondern eine völkerrechtlich bindende Verpflichtung für Staat und Gesellschaft, das Wohlergehen der Kinder zur Kernaufgabe zu machen.

„Es ist gewiss, dass wir in unserer modernen Welt besser für unsere Kinder sorgen können, als wir es jetzt tun. Es gibt keine Entschuldigung dafür, den Kindern eine gute Kindheit vorzuenthalten, in der sie ihre Fähigkeiten voll entfalten können.“ Nelson Mandela

Heute ist die erste Generation Kinder mit diesen Rechten aufgewachsen. In mehr als zwei Jahrzehnten ist die Konvention zum politischen Rahmen für alle Anstrengungen geworden, die Lebenssituation der Kinder zu verbessern. Sie hat das Bewusstsein für Verstöße gegen die Grundrechte der Kinder geschärft – etwa Gewalt gegen Kinder, ihr Missbrauch als Prostituierte oder der Einsatz als Kindersoldaten. Doch täglich werden weiter die Rechte von Millionen Jungen und Mädchen verletzt. Etwa 19.000 Kinder unter fünf Jahren sterben jeden Tag, die meisten von ihnen an leicht zu behandelnden oder vermeidbaren Krankheiten wie Durchfall oder Mäse. Weltweit werden Kinder geschlagen, ausgebeutet, vernachlässigt, gedemütigt. Die Konvention hat die Kinderrechte auf allen Kontinenten gestärkt, aber die Herausforderungen zu ihrer Verwirklichung für jedes Kind bleiben groß – in Deutschland und weltweit.

- **Bis heute fehlen jedem zweiten der rund 2,2 Milliarden Kinder auf der Erde grundlegende Mittel** zum Überleben und für ihre Entwicklung wie ausreichende Nahrung, sauberes Wasser, medizinische Hilfe, eine gute Schulbildung und ein Dach über dem Kopf. Im Jahr 2011 starben weltweit 6,9 Millionen Kinder vor ihrem fünften Geburtstag – die meisten an vermeidbaren und behandelbaren Krankheiten.
- **Auch in den Industrieländern wächst die Kluft zwischen den Kindern, die gesund, abgesichert und gefördert aufwachsen und solchen, deren Alltag durch Hoffnungslosigkeit, Mangel und Ausgrenzung geprägt ist.** So entbehren fast 25 Prozent der deutschen Kinder in Ein-Eltern-Familien wichtige Dinge wie eine tägliche warme Mahlzeit oder wetterfestes Schuhwerk. Chronische Krankheiten, Übergewicht und Verhaltensauffälligkeiten bei benachteiligten Kindern nehmen zu. Der Schulerfolg von Kindern hängt stark von der Bildung der Eltern ab.
- **Die globale Finanzkrise hat die ärmsten Menschen in den Entwicklungs- und Schwellenländern am härtesten getroffen.** In einigen Ländern bedroht sie die Entwicklungs- und Lebenschancen der Kinder. Die Weltbank hat prognostiziert, dass in den von der Krise besonders betroffenen Entwicklungsländern zwischen 200.000 und 400.000 Kinder zusätzlich sterben könnten.

- **Recht auf Schutz in bewaffneten Konflikten:** Zwischen 2001 und 2007 wurden in Ländern wie der Demokratischen Republik Kongo, Kolumbien, Sri Lanka, Sudan oder Uganda insgesamt 95.000 ehemalige Kindersoldaten wieder an ein normales Leben herangeführt. 2010 hat UNICEF gemeinsam mit Partnern die Freilassung von mehr als 11.400 Kindern aus verschiedenen Armeen und bewaffneten Gruppen erreicht.
- **Kinder werden heute häufiger in wichtige Entscheidungen einbezogen als früher.** So berichten Kinder im Weltsicherheitsrat über ihre Situation in Kriegsgebieten, in vielen Ländern gibt es Kinderparlamente oder andere Formen der Beteiligung.

1. Was steht in der UN-Kinderrechtskonvention?

Die Konvention über die Rechte des Kindes begnügt sich nicht damit, zum Schutz von Kindern an ethische Prinzipien oder Gefühle der Mitmenschlichkeit zu appellieren. Sie definiert vielmehr Grundrechte, die völkerrechtlich verbindlich sind. Die Staaten, die das Dokument unterzeichnet und ratifiziert haben, stehen also in der Pflicht, diese Rechte zu verwirklichen – das gilt ebenso für die Gesellschaft in diesen Staaten und jeden einzelnen Bürger.

Den 54 Artikeln der Konvention und den drei Zusatzprotokollen liegt ein neuartiges Verständnis von Kindheit zu Grunde. Kinder werden nicht länger als unmündige Wesen, als „Minder“-jährige betrachtet, die der Verfügungsgewalt von Erwachsenen unterstehen. Vielmehr haben sie ein Recht darauf, ernst genommen und respektiert zu werden. Wie jeder erwachsene Mensch, so hat auch jedes Kind individuelle Rechte. Erziehungsberechtigte und staatliche Stellen haben ihre Interessen stellvertretend zu wahren und zu schützen. Junge Menschen sind Subjekte, autonome Persönlichkeiten, die entsprechend ihrer Reife ein eigenes Recht auf Wahrnehmung ihrer Interessen haben. Bei der Abwägung, was dem Wohl des Kindes dient, soll ihre eigene Einschätzung zählen. Erstmals in einem völkerrechtlichen Vertrag sind politische Bürgerrechte sowie kulturelle, wirtschaftliche und soziale Rechte für Kinder zusammengeführt worden.

Die vier Grundprinzipien der Kinderrechtskonvention

Vier Grundprinzipien prägen den Charakter der Konvention – auf ihnen beruhen die einzelnen Kinderrechte:

1. Das Recht auf Gleichbehandlung

Alle Artikel der Konvention gelten für jedes Kind der Welt. Kein Kind – in reichen wie in armen Ländern - darf benachteiligt werden, sei es wegen seines Geschlechts, seiner Herkunft und Abstammung, seiner Staatsbürgerschaft, seiner Sprache oder Religion, seiner Hautfarbe, aufgrund einer Behinderung, wegen seiner politischen Ansichten oder aus anderen Gründen. Das bedeutet zum Beispiel: Eheliche und nicht eheliche Kinder müssen rechtlich gleich gestellt werden. Ein ausländisches Kind darf nicht anders und nicht schlechter behandelt werden als ein einheimisches. Kinder ethnischer Minderheiten in einem Land müssen gleichen Zugang zu Schulen haben. (Artikel 2, Absatz 1)

2. Das Kindeswohl hat Vorrang

Wann immer Entscheidungen getroffen werden, die sich auf Kinder auswirken können, muss das Wohl des Kindes gemäß der Konvention vorrangig berücksichtigt werden. Das gilt für die Planung des Staatshaushalts ebenso wie für Straßenbauprojekte in einer Stadt. Kinder sind keine reine Privatangelegenheit. Die Förderung ihrer Entwicklung und ihr Schutz sind auch eine öffentliche Aufgabe. (Artikel 3, Absatz 1)

3. Das Recht auf Leben und persönliche Entwicklung

Das grundlegendste Menschenrecht ist das Recht auf Leben. In Artikel 6 der Konvention ist das Recht auf Leben formuliert. Der Artikel verpflichtet die Staaten sogar in „größtmöglichem Umfang“ die Entwicklung der Kinder zu sichern. Dies scheint selbstverständlich zu sein. Doch vielen Kindern wird dieses Recht verwehrt. Die meisten der jährlich fast sieben Millionen Todesfälle bei Kindern unter fünf Jahren gehen auf vermeidbare oder leicht zu behandelnde Krankheiten zurück – das Recht auf Leben wäre für viele dieser Kinder mit einfachen Gesundheitsdiensten, Impfungen und kostengünstigen Medikamenten sowie ausreichender Ernährung zu gewährleisten. Rund 50 Prozent der HIV-infizierten Neugeborenen sterben vor ihrem zweiten Geburtstag,

wenn sie keine medizinische Hilfe bekommen. Weil in vielen Ländern bis heute ausreichende Testmöglichkeiten für Kleinkinder fehlen, werden HIV-Infektionen oft nicht oder zu spät diagnostiziert. Im Jahr 2011 haben sich in den Entwicklungs- und Schwellenländern schätzungsweise 330.000 Kinder mit dem HI-Virus angesteckt - zumeist durch ihre Mütter, während der Schwangerschaft oder bei der Geburt. Mädchen werden seltener geimpft sowie schlechter ernährt und medizinisch versorgt als ihre Brüder. Im südasiatischen Raum werden gezielt weibliche Föten abgetrieben oder sogar Neugeborene getötet. Nach UNICEF-Studien ist in den Entwicklungsländern jedes fünfte Kind unter fünf Jahren untergewichtig, viele bleiben in ihrer körperlichen und geistigen Entwicklung zurück. (Artikel 6)

4. Achtung vor der Meinung und dem Willen des Kindes

Kinder sollen als Personen ernst genommen und respektiert werden. Wenn Erwachsene – ganz gleich ob der Regierungschef, der Bürgermeister oder die Eltern – eine Entscheidung treffen, die Kinder berührt, müssen die Kinder ihrem Alter und ihrer Reife gemäß einbezogen werden. Sie dürfen erwarten, dass man sie anhört und ernst nimmt. Hier zeigt sich besonders deutlich, auf welches Menschenbild die Konvention abzielt: Kinder sind mehr als eine Investition in die Zukunft. Ihre Rechte gelten bereits heute. Das heißt nicht, wie von Skeptikern immer wieder geäußert, dass mit Inkrafttreten der Konvention Kinderrechte gegen die Rechte der Eltern ausgespielt werden. Im Gegenteil, die Konvention stärkt Eltern und andere in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung gegenüber den Kindern und damit auch hinsichtlich ihrer eigenen Rechte und ihrer Rolle als Eltern in der Gesellschaft. (Artikel 12)

Aus diesen Grundprinzipien ergeben sich viele Einzelrechte, die in drei Gruppen eingeteilt werden können:

- **Versorgungsrechte**

Hierzu zählen unter anderem die Rechte auf Gesundheitsversorgung, Bildung, angemessene Lebensbedingungen, Ernährung und Kleidung, eine menschenwürdige Wohnung und auf soziale Sicherheit. Zu den wichtigsten Rechten von Kindern gehört das Recht auf einen Namen, auf Eintrag in ein Geburtsregister und auf eine Staatsangehörigkeit, kurz: auf eine persönliche Identität und einen rechtlichen Status als Bürger eines Landes. (Artikel 23-29, 7, 8)

- **Schutzrechte**

Neben angemessener Versorgung bedürfen Kinder besonderen Schutzes. Sie haben ein Recht auf Schutz vor körperlicher oder seelischer Gewaltanwendung, vor Misshandlung oder Verwahrlosung, vor grausamer oder erniedrigender Behandlung und Folter, vor sexuellem Missbrauch, vor wirtschaftlicher oder sexueller Ausbeutung und auch auf Schutz vor Drogen. Die Staaten verpflichten sich, Kinder vor Entführung und Kinderhandel zu bewahren, ihnen im Krieg, auf der Flucht oder bei Katastrophen besonderen Schutz zu gewähren, Minderheitenrechte zu achten und über Kinder nicht die Todesstrafe zu verhängen. (Art. 19-22, 30, 32-38)

- **Kulturelle, Informations- und Beteiligungsrechte**

Kinder haben ein Recht auf freie Meinungsäußerung und auf freien Zugang zu Informationen und Medien. Sie haben Anspruch auf kindgerechte Information. Die Staaten müssen das Recht der Kinder auf Gedanken-, Gewissens- und Religionsfreiheit achten. Sie müssen die Privatsphäre und die persönliche Ehre von Kindern schützen. Kinder haben ein Recht auf Freizeit und Beteiligung am kulturellen und künstlerischen Leben. (Art. 12-17, 31)

Wie wird die Konvention auf nationaler Ebene umgesetzt?

Die Kinderrechtskonvention ist ein völkerrechtliches Instrument, für das die Vereinten Nationen, die Regierungen und die Zivilgesellschaft feste Institutionen und Mechanismen zur Umsetzung geschaffen haben:

Berichte an den UN-Ausschuss: Zwei Jahre nach der Ratifizierung müssen Staaten, die der Konvention beigetreten sind, dem UN-Ausschuss für die Rechte des Kindes mit Sitz in Genf Rechenschaft ablegen. Danach ist alle fünf Jahre ein neuer Bericht fällig. Der Ausschuss hört sowohl Vertreter von UNICEF und anderen Organisationen als auch die Regierungen an und erstellt die so genannten abschließenden Beobachtungen, einen Bericht, der auch Empfehlungen zur weiteren Umsetzung der Kinderrechte enthält. Deutschland hat den dritten und vierten Staatenbe-

richt im Jahr 2010 vorgelegt. Der Bericht wird vom UN-Ausschuss für die Rechte des Kindes in Genf geprüft. Der so genannte Dialog über den Bericht Deutschlands ist für 2013 vorgesehen.

Nationale Koalitionen: In vielen Staaten, auch in Deutschland, haben sich Nichtregierungsorganisationen zu „National Coalitions“ zusammengeschlossen, um die Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention kritisch zu begleiten. In Deutschland gehören dem Bündnis rund 110 Organisationen an, darunter auch UNICEF Deutschland. Die National Coalition gibt zum Staatenbericht einen Schattenbericht heraus.

Nationale Aktionspläne: Nach dem zweiten Weltkindergipfel 2002 unter dem Motto „A World Fit for Children“ haben sich die meisten Staaten verpflichtet, nationale Aktionspläne zur Verbesserung der Kinderrechtssituation aufzustellen. In Deutschland hieß dieses Programm „Nationaler Aktionsplan für ein kindergerechtes Deutschland 2005-2010“, das im Dezember 2010 mit einem Abschlusskongress beendet wurde.

Kinderbeauftragte: Eine weitere Maßnahme zur Umsetzung von Kinderrechten auf nationaler Ebene ist der Einsatz von Kinderbeauftragten. Derzeit gibt es etwa 65 „Ombudspersonen“ in etwa 40 Ländern, die sich gegenüber den Regierungen für Kinderrechte stark machen. Im „Aktionsbündnis Kinderrechte“ tritt UNICEF Deutschland mit dem Deutschen Kinderschutzbund und dem Deutschen Kinderhilfswerk seit Jahren dafür ein, dass auch in Deutschland eine unabhängige Ombudsperson für Kinder berufen wird.

2. Wie ist die Kinderrechtskonvention entstanden?

Die Kinderrechtskonvention hat zwei – völkerrechtlich allerdings unverbindliche – Vorläufer: die Genfer Erklärung des Völkerbundes von 1924 und die UN-Deklaration über die Rechte des Kindes von 1959. Erst 20 Jahre später, im Internationalen Jahr des Kindes 1979, begann eine Arbeitsgruppe der UN-Menschenrechtskommission mit dem Entwurf für eine Konvention über die Rechte des Kindes. Die Aufgabe war nicht einfach, denn es galt das Konsensprinzip: Jedes Land konnte sein Veto einlegen und damit die Konvention blockieren. Seit 1983 bemühte sich auch eine Arbeitsgruppe nichtstaatlicher Organisationen mit wachsendem Erfolg, ihre Sicht der Dinge einfließen zu lassen. Menschenrechtsexperten, Anwälte, Sozialarbeiter, Erzieher, Spezialisten für kindliche Entwicklung und religiöse Führer aus aller Welt wurden an den Beratungen beteiligt. Die Verhandlungen zogen sich zehn Jahre hin. Erst zum Ende des Kalten Krieges, am 20. November 1989, verabschiedete die Generalversammlung der Vereinten Nationen das Abkommen einstimmig. Wie jeder internationale Vertrag hat auch die Kinderrechtskonvention die Schwächen eines mühsam erkämpften Kompromisses. Unterschiedliche Vorstellungen von Kindheit und Familie, vom Verhältnis zwischen Erwachsenen und Kindern, von Religion und Ethik, aber auch von Sozialpolitik und staatlicher Macht mussten in gemeinsames Grundrecht gefügt werden.

Die Fälle Somalia und USA

Im Fall von **Somalia** liegt es auf der Hand, warum die Konvention nicht in Kraft gesetzt worden ist: Nach dem Zerfall des Staates wurde Somalia ab 1991 von rivalisierenden Clan-Milizen beherrscht. Es gab keine Regierung, die völkerrechtlich verbindliche Vereinbarungen hätte treffen können. Ob sich die Übergangsregierung in Somalia etablieren und das Land zum Frieden zurückkehren kann, ist ungewiss. Wann Somalia der Kinderrechtskonvention beitrifft, bleibt deshalb weiter offen. Die US-Regierung hat die Konvention zwar am 16. Februar 1995 unterzeichnet, der Kongress jedoch war bislang nicht bereit, sie zu ratifizieren. Dies ist übliche politische Praxis, die USA haben nur wenige internationale Menschenrechtsabkommen formell in Kraft gesetzt. So gibt es in Washington Vorbehalte, neben politischen auch soziale, wirtschaftliche und kulturelle Menschenrechte anzuerkennen. Außerdem sind die Bundesstaaten in wichtigen Aspekten der Gesetzgebung unabhängig. So kann in einigen US-Staaten die Todesstrafe gegen Angeklagte verhängt werden, die zur Tatzeit minderjährig waren. Dies widerspricht der Kinderrechtskonvention.

3. Wie hat die Konvention den Alltag der Kinder verändert?

Mit der UN-Kinderrechtskonvention wird die Lage der Kinder zum Maßstab für den Zustand einer Gesellschaft. Großen Fortschritten bei ihrer Verwirklichung stehen fortdauernde Verletzungen der Kinderrechte gegenüber. Einige Beispiele:

Das Recht auf einen Namen und eine Identität

UN-Kinderrechtskonvention, Artikel 7: „Das Kind ist unverzüglich nach seiner Geburt in ein Register einzutragen und hat das Recht auf einen Namen von Geburt an...“

Die offizielle Identität ist entscheidend für die Verwirklichung vieler anderer Rechte. So erhalten Kinder oftmals nur dann staatliche Leistungen, wenn ihre Eltern eine Geburtsurkunde vorzeigen können. Nach Inkrafttreten der Kinderrechtskonvention, in deren Artikel 7 das Recht auf einen Namen und eine Nationalität festgelegt ist, haben weltweit Kampagnen zur Geburtenregistrierung begonnen. In Ecuador konnte der Anteil der registrierten Kinder in den 1990er Jahren von 50 auf fast 90 Prozent gesteigert werden. In anderen Staaten wie Namibia gab es lange Zeit gar keinen Mechanismus zur Erfassung der Identität von Neugeborenen. Dort sind in einer groß angelegten Registrierungskampagne innerhalb von nur zwei Jahren zwischen 1998 und 2000 etwa 70 Prozent der Kinder unter 18 Jahren erfasst worden. Ein weiteres Beispiel ist Afghanistan: Bis 1998 gab es kein Meldewesen. 2003 setzte sich das afghanische Innenministerium das Ziel, alle Kinder unter einem Jahr zu registrieren und gleichzeitig zu impfen. Mit Besuchen von Haus zu Haus wurden allein 2003 rund 95 Prozent aller Kinder unter einem Jahr erreicht. 2004 wurde die Kampagne auf alle Kinder unter fünf Jahre ausgeweitet. Trotz dieser Erfolge sind in den Entwicklungsländern noch immer lediglich die Hälfte der Kinder unter fünf Jahren registriert. Viele der Kinder ohne offizielle Dokumente leben in Südasien.

Das Recht auf Leben und Gesundheit

UN-Kinderrechtskonvention, Artikel 24: „Jedes Kind hat ein Recht auf das erreichbare Höchstmaß an Gesundheit.“

Obwohl die Kindersterblichkeit in den vergangenen 20 Jahren stark zurückgegangen ist, sterben noch immer jeden Tag rund 19.000 Kinder vor ihrem fünften Geburtstag. Bei den meisten dieser Kinder ist die Todesursache eine leicht zu behandelnde Krankheit wie Durchfall oder Masern. Daneben ist Aids in einigen Regionen zu einer der häufigsten Ursachen für den Tod von Kleinkindern geworden. Dennoch hat es bei der Bekämpfung der Kindersterblichkeit in den vergangenen 20 Jahren große Fortschritte gegeben. Starben im Jahr 1990 noch 13 Millionen Kinder vor ihrem fünften Geburtstag, sind es heute noch 6,9 Millionen, trotz insgesamt wachsender Bevölkerung. In den vier Regionen Lateinamerika und Karibik, Ostasien und Pazifik, den GUS-Staaten und Osteuropa sowie dem Nahen Osten und Nordafrika ist die Kindersterblichkeit zwischen 1990 und 2011 um mindestens 50 Prozent gesunken. Heute werden fast 90 Prozent aller Kinder gegen die sechs gefährlichsten Infektionskrankheiten Diphtherie, Tetanus, Keuchhusten, Masern, Polio und Tuberkulose geimpft. 1980 betrug die Rate in den Entwicklungsländern erst fünf Prozent. In etlichen Fällen ist es UNICEF gelungen, Kriegsparteien zu einer Waffenruhe zu bewegen, um Kinder impfen zu können – zum Beispiel in Afghanistan, Sudan und der Demokratischen Republik Kongo.

Das Recht auf Bildung

UN-Kinderrechtskonvention, Artikel 28: „Jedes Kind hat ein Recht auf Bildung.“

Das Recht auf Bildung ist zentral für die Verwirklichung aller weiteren Kinderrechte. Viele Länder haben seit Inkrafttreten der Konvention die kostenlose Schulpflicht eingeführt und Schulgebühren abgeschafft. Die Einschulungsraten sind vielerorts deutlich gestiegen. Dies wurde auch durch Initiativen möglich, die bei den Gründen der Bildungsmisere ansetzen. Neben Armut sind dies vor allem die Diskriminierung von Mädchen und Sprachbarrieren. Viele Kinder aus ethnischen Minderheiten verlassen die Schule frühzeitig, weil der Unterricht nicht in ihrer Muttersprache erteilt wird. In Ländern wie Kenia und Tansania, Guatemala und Bolivien werden die Kinder in den ersten Schuljahren jetzt in ihrer Muttersprache unterrichtet. UNICEF hat in über 50 Ländern Programme entwickelt, mit denen die Bildungschancen von Mädchen verbessert

Kinderrechte sind Menschenrechte

Fortschritte und Herausforderungen



- **Bildung**

- Große Kampagnen zur Förderung der Schulbildung und die Abschaffung der Schulgebühren in vielen Ländern haben dazu beigetragen, dass weltweit 90 Prozent der Kinder im Grundschulalter unterrichtet werden. Dennoch gehen 100 Millionen Kinder im schulfähigen Alter nicht zur Schule.

- **Kindersterblichkeit**

- Starben im Jahr 1990 noch 12 Millionen Kinder vor ihrem fünften Geburtstag, sind es heute noch etwa 7 Millionen.
- Seit 1980 konnte die Impfrate für die sechs gefährlichsten Kinderkrankheiten (Diphtherie, Tetanus, Keuchhusten, Masern, Polio und Tuberkulose) von 20 auf fast 90 Prozent erhöht werden.

- **Kinder im Krieg**

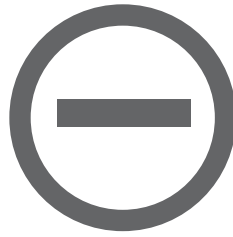
- 2010 hat UNICEF gemeinsam mit Partnern die Freilassung von mehr als 11.400 Kindern aus verschiedenen Armeen und bewaffneten Gruppen erreicht.
- Seit dem Ottawa-Abkommen von 1997 sind Anti-Personen-Minen weltweit verboten.

- **Kinder reden mit**

- Immer öfter werden Kinder und Jugendliche auch auf höchster politischer Ebene beteiligt, wenn es um ihre Belange geht. So nahmen rund 400 Kinder im Jahr 2002 am zweiten Weltkindergipfel in New York teil. Kinder sprachen vor der UN-Generalversammlung, im UN-Sicherheitsrat und bei G8-Gipfeln.

- **Schutz vor Gewalt**

- Immer mehr Länder erlassen Gesetze, die Gewalt gegen Kinder verbieten. In mehr als der Hälfte aller rund 200 Staaten gibt es Gesetze gegen körperliche Züchtigung in der Schule.



- **Ausbeutung**

- Weltweit arbeiten etwa 150 Millionen 5- bis 14-Jährige. Viele von ihnen üben Tätigkeiten aus, die gefährlich sind oder ihre Entwicklung behindern.

- **Gesundheit**

- Mindestens 70 Millionen Frauen in 26 Ländern Afrikas und im Jemen sind von der genitalen Verstümmelung/Beschneidung betroffen, täglich werden rund 8.000 Mädchen beschnitten. Viele dieser Mädchen und Frauen leiden unter schweren gesundheitlichen Folgen.
- Täglich sterben etwa 19.000 Kinder unter fünf Jahren, die meisten von ihnen an vermeidbaren oder leicht zu behandelnden Krankheiten.

- **Gewalt gegen Kinder**

- Schätzungen der WHO ergaben im Jahr 2002, dass 150 Millionen Mädchen und 73 Millionen Jungen unter 18 Jahren zu Geschlechtsverkehr gezwungen wurden oder anderen Formen von sexueller Gewalt ausgeliefert waren.
- Weltweit sitzen rund eine Million Kinder und Jugendliche in Haftanstalten ein.

- **HIV/Aids**

- 2011 haben sich rund 2,5 Millionen Menschen mit dem HI-Virus neu infiziert, davon 330.000 Kinder. 230.000 Kinder unter 15 Jahren starben an den Folgen von Aids.

- **Mädchen benachteiligt**

- Mädchen erhalten seltener als Jungen die Chance auf eine schulische Ausbildung. Weltweit stehen 100 eingeschulten Jungen nur 98 eingeschulte Mädchen entgegen.
- In einigen Ländern werden weibliche Föten abgetrieben und neugeborene Mädchen getötet. Aufgrund von Benachteiligung und Gewalt „fehlen“ in Ländern wie Indien oder China Millionen Frauen.
- 70.000 Mädchen zwischen 15 und 19 Jahren sterben infolge von Komplikationen während der Schwangerschaft oder der Geburt.

- **Recht auf Information**

- Moderne Informationstechnologien sind für Kinder und Jugendliche in vielen Entwicklungsländern kaum erreichbar. Nur 20 Prozent der Haushalte haben dort Zugang zum Internet. Zum Vergleich: In den Industrieländern nutzen 70 Prozent der Haushalte das Internet.

werden. Entscheidende Fortschritte wurden durch die Einstellung von Lehrerinnen gemacht. In Ägypten wurden Gemeindeschulen eingerichtet, in denen Mädchen gefördert werden – die Mädchen-Einschulungsrate stieg von 30 auf 94 Prozent. In Bolivien erhalten Mädchen aus indigenen Familien besondere Schulangebote. So besuchen seit 2004 deutlich mehr von ihnen den Unterricht. Insgesamt stieg die Einschulungsrate weltweit auf 90 Prozent. Zum Vergleich: 1960 besuchten weniger als die Hälfte aller Kinder zwischen sechs und elf Jahren eine Schule. Dennoch gehen rund 100 Millionen Kinder immer noch nicht zur Schule, darunter allein 43 Millionen in Afrika südlich der Sahara. Und trotz großer Fortschritte hält die Diskriminierung von Mädchen an: Auf 100 Jungen, die zur Schule gehen, kommen nur 98 Mädchen. 53 der 100 Millionen Kinder, die nicht zur Schule gehen weltweit sind Mädchen.

Das Recht auf Schutz vor Ausbeutung, Gewalt und Missbrauch

UN-Kinderrechtskonvention, Artikel 38: „Die Vertragsstaaten treffen alle durchführbaren Maßnahmen, um sicherzustellen, dass von einem bewaffneten Konflikt betroffene Kinder geschützt und betreut werden.“

UN-Kinderrechtskonvention, Artikel 32: „Jedes Kind hat das Recht, vor wirtschaftlicher Ausbeutung geschützt zu werden.“

Die Ausbeutung von Kindern zählt zu den schwersten Verletzungen der Kinderrechte. Unter Zwangsarbeit und Schuldknechtschaft, Prostitution und Pornografie, dem Einsatz von Kindersoldaten oder anderen schlimmsten Formen der Ausbeutung leiden schätzungsweise 8,4 Millionen Kinder. Allein im Jahr 2000 wurden etwa 1,2 Millionen Kinder von Menschenhändlern verkauft. Seit Inkrafttreten der Kinderrechtskonvention sind einige internationale Initiativen auf den Weg gebracht worden.

Zusatzprotokolle zur Kinderrechtskonvention

Die Kinderrechtskonvention ist inzwischen durch drei Dokumente ergänzt worden, die den Schutz von Kindern vor Ausbeutung verbessern sollen. Das so genannte Kindersoldaten-Zusatzprotokoll legt fest, dass Kinder unter 18 Jahren nicht zwangsweise zum Militärdienst eingezogen werden dürfen. Wer sich freiwillig zum Militärdienst melden will, muss mindestens 16 Jahre alt sein. Doch auch dann gilt: Niemand unter 18 Jahren darf an Kampfhandlungen teilnehmen. Die zweite Zusatzvereinbarung formuliert das Verbot von Kinderhandel, Kinderprostitution und Kinderpornografie und fordert die Staaten auf, diese als Verbrechen zu verfolgen. Die Zusatzabkommen sind Anfang 2002 in Kraft getreten. Deutschland hat beide Dokumente ratifiziert.

Das dritte Zusatzprotokoll zum Individualbeschwerdeverfahren (Optional Protocol on a Communications Procedure) wurde am 28. Februar 2012 von den ersten 20 Staaten, darunter Deutschland, unterzeichnet. Wenn es von zehn Staaten ratifiziert ist, tritt es in Kraft. Es eröffnet Kindern die Möglichkeit, sich bei der Verletzung ihrer Rechte beim UN-Ausschuss für die Rechte des Kindes zu beschweren.

Die Machel-Studie zur Situation von Kindern im Krieg

Im Krieg leiden Kinder und Jugendliche besonders. Oft zwingen die Konfliktparteien Kinder, als Helfer oder Soldaten den Krieg der Erwachsenen zu führen. Vor diesem Hintergrund hatten die Vereinten Nationen die frühere Bildungsministerin von Mosambik, Graça Machel, beauftragt, das Schicksal von Kindern in bewaffneten Konflikten zu untersuchen. Ihr 1996 veröffentlichter Bericht dokumentierte zum ersten Mal das ganze Ausmaß der Kriegsschrecken für Kinder. Bis heute sind rund 250.000 Kindersoldaten im Einsatz, zuletzt wurde ihr Einsatz in 15 Ländern und Konfliktgebieten dokumentiert. Durch groß angelegte Kampagnen konnte UNICEF jedoch in den vergangenen Jahren Tausende ehemaliger Kindersoldaten wieder in ein Leben ohne Waffe zurückführen. Täter können heute nach dem 2002 in Kraft getretenen Statut von Rom zur Rechenschaft gezogen werden. So musste sich der kongolesische Milizenchef Thomas Lubanga seit Ende Januar 2009 vor dem Internationalen Strafgerichtshof (ICC) in Den Haag verantworten. Im März 2012 wurde er mit dem ersten Urteil des ICC überhaupt verurteilt wegen der Rekrutierung von Kindern unter 15 Jahren für militärische Zwecke.

Initiativen gegen Kinderhandel, Kinderprostitution und Kinderpornografie

1996, 2001 und 2008 fanden in Stockholm, Yokohama und Rio de Janeiro Weltkongresse gegen die sexuelle Ausbeutung von Kindern statt. Sie machten sichtbar, dass der Missbrauch von Kindern als Porno-Darsteller oder Prostituierte neben Drogen- und Waffenhandel zu einem der einträglichsten illegalen Geschäfte geworden ist. Viele Staaten haben ihre Gesetze verschärft und etwa das Schutzalter für Prostituierte auf 18 Jahre heraufgesetzt. Freier, die zu jüngeren Prostituierten gehen, machen sich strafbar. Um Kinder vor sexueller Ausbeutung durch Touristen schützen, hat UNICEF mit der Kinderschutzorganisation ECPAT und der Welttourismus-Organisation einen Verhaltenskodex für Unternehmen eingeführt. Einige Staaten, darunter Deutschland, haben Gesetze erlassen, mit denen Täter auch belangt werden können, wenn der Missbrauch im Ausland stattgefunden hat. In der Praxis werden jedoch zu wenige Täter verfolgt und bestraft. Neue Gefahr droht Kindern durch das Internet: So verlagert sich die Kinderpornografie immer mehr in den virtuellen Raum, wo die Täter sehr schwer zu verfolgen sind. Auch Kinderprostitution wird im Internet angeboten.

Die ILO-Konvention 182 gegen Kinderarbeit

Weltweit arbeiten etwa 150 Millionen 5- bis 14-Jährige. Viele von ihnen üben Tätigkeiten aus, die gefährlich sind oder ihre Entwicklung behindern. Die Internationale Arbeitsorganisation ILO hat 1999 eine neue Konvention verabschiedet. Sie verbietet bis zum 18. Lebensjahr jegliche Arbeit, die die Gesundheit, Sicherheit und moralische Entwicklung von Kindern gefährdet. Insgesamt sind dem Abkommen bisher 175 Staaten beigetreten. Es schreibt vor, dass die Unterzeichner Aktionspläne verabschieden. Sie sollen präventive Maßnahmen zum Schutz der Kinder, Hilfe bei der Rehabilitation und Aufklärungskampagnen umfassen. Doch mit der Konvention werden einige Formen der Kinderarbeit noch nicht ausreichend erfasst. Dies gilt etwa für die „unsichtbare“ Ausbeutung von Millionen Dienstmädchen in fremden Haushalten.

Aufbruch gegen Traditionen und Bräuche, die Kindern schaden

UN-Kinderrechtskonvention, Artikel 24: „Die Vertragsstaaten treffen alle wirksamen und geeigneten Maßnahmen, um überlieferte Bräuche, die für die Gesundheit der Kinder schädlich sind, abzuschaffen.“

Die Kinderrechtskonvention hat dazu beigetragen, dass gefährliche Traditionen wie die weibliche Genitalverstümmelung/-beschneidung mehr und mehr als Verstoß gegen die Kinder- und Menschenrechte begriffen werden. Jedes Jahr werden schätzungsweise drei Millionen Mädchen an ihren Genitalien beschnitten - das sind mehr als 8.000 Eingriffe pro Tag. Obwohl die Praxis fast überall gesetzlich verboten wurde, ist sie mindestens in 28 Ländern Afrikas und im Jemen nach wie vor verbreitet. Der in den letzten Jahren verstärkte Anstoß, mit dieser gefährlichen Tradition zu brechen, kam oft von Basisbewegungen. Im Senegal klärt die Nichtregierungsorganisation TOSTAN unterstützt von UNICEF über die Menschenrechte auf. Sie weckt bei der Bevölkerung das Bewusstsein dafür, wie der Brauch die Gesundheit der Mädchen gefährdet und ihre Rechte verletzt. 1997 entschied das erste Dorf, die Mädchen nicht mehr beschneiden zu lassen. Daraus ist eine breite Bewegung geworden, der sich mehr als 6000 Dörfer und Gemeinden angeschlossen haben.

UN-Studie zu Gewalt gegen Kinder

Im Oktober 2006 stellte der unabhängige Experte Paulo Sérgio Pinheiro im Auftrag des UN-Generalsekretärs eine umfassende Studie vor, die das weltweite Ausmaß von Gewalt gegen Kinder aufzeigt. Die Untersuchung ergab, dass in lediglich 102 von mehr als 200 Staaten körperliche Disziplinierungsmaßnahmen in Schulen verboten waren. 77 Länder erlaubten Schläge in Gefängnissen. In 31 Ländern waren körperliche Strafen vom Auspeitschen bis hin zu Amputationen möglich. Pinheiro forderte, dass alle Formen der Gewalt gegen Kinder gesetzlich verboten und die Ursachen stärker bekämpft werden – durch Unterstützung von Risikofamilien, Kampf gegen Alkohol- und Drogenmissbrauch und die Einschränkung des Zugangs zu Waffen. Die Veröffentlichung hat weltweit Impulse gegeben. Allein in Lateinamerika und der Karibik haben 20 Staaten Strafgesetze reformiert, um indigene und afrikanisch stämmige Kinder, Flüchtlinge sowie Gemeinden in abgelegenen Regionen wie dem Amazonasgebiet besser vor Gewalt und Ausbeutung zu schützen. Der UN-Generalsekretär hat die frühere Leiterin des UNICEF-Forschungsinstitutes Innocenti, Marta Santos Pais, 2009 als Sonderbeauftragte zu Gewalt gegen Kinder eingesetzt.

4. Kinder reden mit – das Recht auf Beteiligung

Noch zu Beginn des 19. Jahrhunderts galt ein Kind – rechtlich gesehen – kaum mehr als ein Haustier. Nur langsam wandelte sich diese Einstellung. Erst nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wuchs das Bewusstsein, dass Kinder eigenständige Persönlichkeiten sind, die respektiert werden müssen. In vielen Ländern sind Initiativen entstanden, um Kinder stärker zu beteiligen: So müssen Kinder in Belgien heute in Scheidungsfällen immer gehört werden. In Indien gibt es Kinderparlamente, die sogar auf die Besetzung von Lehrerstellen Einfluss nehmen können. Kinder haben vielerorts darüber abgestimmt, welche Kinderrechte ihnen am wichtigsten sind. In Ecuador organisierte das nationale Wahlamt zusammen mit UNICEF bereits 1990 eine Abstimmung unter den 6- bis 12-Jährigen. Auf Platz eins wählten die Kinder das Recht auf Schutz vor Gewalt. In Deutschland äußerten sich 1998/1999 über 100.000 Kinder bei der von UNICEF Deutschland mit organisierten Kinderrechtswahl zu der Frage, welche Rechte am meisten verletzt werden. Sie nannten Missstände wie die Diskriminierung von Mädchen und Ausländern, Gewalt in Familien und mangelnden Schutz von Kindern in Entwicklungsländern vor wirtschaftlicher und sexueller Ausbeutung. Inzwischen werden Kinder und Jugendliche öfter einbezogen, wenn es um ihre Situation und ihre Zukunft geht. So war ihre Stimme maßgeblich bei der Entstehung der UN-Studie über Gewalt gegen Kinder. Während des zweiten Weltkindergipfels 2002 sprachen zum ersten Mal in der Geschichte Kinder die Regierungen der Welt in der UN-Generalversammlung direkt an. Über 400 Kinder und Jugendliche aus allen Erdteilen hatten zuvor eine eigene Erklärung ausgearbeitet.

Für UNICEF ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen heute ein elementarer Bestandteil seiner weltweiten Programmarbeit.

Die Bedeutung der Kinderrechte für UNICEF

UNICEF ist als einzige Organisation in der UN-Kinderrechtskonvention ausdrücklich erwähnt. Dieser Auftrag hat die Arbeit tiefgreifend verändert. UNICEF setzt sich heute mit Programmen in rund 150 Ländern für die Verwirklichung der Kinderrechte ein. Gleichzeitig machen auch die 36 UNICEF-Komitees in den Industrieländern mit Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnen auf Kinderrechtsverletzungen aufmerksam. UNICEF hat nicht mehr wie nach dem Zweiten Weltkrieg die Aufgabe, schlicht die Not der Kinder in der Welt zu lindern. Es geht darum, stellvertretend für Kinder, aber auch gemeinsam mit ihnen ihre Rechte durchzusetzen. Das hat die Arbeit politischer gemacht, UNICEF mischt sich ein in gesellschaftliche Diskussionen und Politik. UNICEF hat 1998 einen menschenrechtsorientierten Ansatz zur Grundlage seiner Programmarbeit gemacht.

Alle Länderprogramme sind an den Kinderrechten, den Rechten der Frauen und den Menschenrechten im Allgemeinen ausgerichtet. Dies wird in den Anstrengungen von UNICEF sichtbar, vor allem die besonders ausgegrenzten Kinder zu erreichen – zum Beispiel Kinder aus benachteiligten ethnischen Minderheiten oder arbeitende Kinder.

5. Kinderrechte in Deutschland

Den meisten Kindern in Deutschland geht es vergleichsweise gut. Doch auch hierzulande wachsen viele Kinder in schwierigen Verhältnissen auf.

Kinderarmut: In Deutschland leben etwa 2,6 Millionen Kinder auf Sozialhilfeniveau. Kinder haben in Deutschland ein höheres Armutsrisiko als Erwachsene. Das gilt besonders für Kinder, die bei einem allein erziehenden Elternteil leben oder aus Zuwandererfamilien stammen. Armut bedeutet für die Kinder, dass sie von vielem ausgeschlossen und benachteiligt sind – bis hin zu schlechterer Ernährung und Gesundheit. Die Kinder bleiben immer häufiger in isolierten Wohnvierteln unter sich, ohne gute Schulen und ausreichende soziale Unterstützung.

Fehlende Chancengleichheit: Der Bildungsstand der Eltern entscheidet in Deutschland stärker als in fast allen anderen Industrieländern über die Schullaufbahn und den Bildungserfolg. Kinder armer Eltern haben häufiger Schulprobleme und schlechtere Chancen auf eine gute Ausbildung. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie nur unzureichend Lesen und Schreiben lernen, ist dreimal so hoch wie bei besser gestellten Kindern. Auch regional sind die Unterschiede groß, wie der „UNICEF-Bericht zur Lage der Kinder in Deutschland 2011/2012“ zeigt.

Flüchtlingskinder: Besonders schwierig ist die Situation für Kinder, die als Flüchtlinge in Deutschland leben. Flüchtlinge ohne gesicherten Aufenthaltsstatus haben nur eingeschränkt Zugang zu ärztlicher Behandlung. Der Schulbesuch und der Beginn einer Berufsausbildung werden ihnen schwer oder gar unmöglich gemacht. Schon 16-Jährige werden wie Erwachsene behandelt und zum Beispiel in Abschiebehaft genommen.

Gewalt gegen Kinder: Zwar ist das Recht auf gewaltfreie Erziehung in Deutschland gesetzlich garantiert. Trotzdem gehören Ohrfeigen für viele weiter zum Alltag. Laut Kriminalstatistik wurden 2011 in Deutschland mehr als 16.000 Fälle des körperlichen Missbrauchs von Kindern angezeigt. Mehr als 12.000 dieser Kinder wurden sexuell missbraucht. UNICEF geht davon aus, dass in Deutschland jede Woche drei Kinder an den Folgen von Misshandlungen und Vernachlässigung sterben. Die Dunkelziffer wird erheblich höher eingeschätzt.

Kommerzielle sexuelle Ausbeutung: Deutschland ist ein Markt für internationale Kinderhändler und Kinderpornografie. Bereits 1999 gab es in Deutschland nach Expertenschätzungen etwa 50.000 ständige Konsumenten von Kinderpornografie. Es ist anzunehmen, dass diese Zahl angesichts des über das Internet heute viel leichter zugänglichen Materials inzwischen gestiegen ist. Aufsehen erregten Recherchen von UNICEF, die Kinderprostitution an der deutsch-tschechischen Grenze dokumentierten. UNICEF fordert seit Jahren von der Bundesregierung, die Datenlage mit einem „Lagebild Kinderhandel“ zu verbessern und die internationale Verfolgung der Täter zu intensivieren.

Deutschland nur Mittelmaß: Deutschland ist eines der „kinderärmsten“ Länder. Auf ein Kind kommen fast fünf Erwachsene. Investitionen in das Wohl der Kinder haben trotz der Debatte um die Zukunftsfähigkeit der deutschen Gesellschaft keinen Vorrang. Das zeigten UNICEF-Vergleichsstudien unter 35 Industrieländern 2006, 2010 und 2012. Demnach ist Deutschland bei der Aufgabe, verlässliche Lebensumwelten für Kinder zu schaffen, nur Mittelmaß.

Die Sicht der Kinder: Für Kinder in Deutschland sind Freundschaft, Familie, Ehrlichkeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit die wichtigsten Werte. Geld, Ordnung, Durchsetzungsfähigkeit und Glaube spielen dagegen bei den 6- bis 14-Jährigen eine untergeordnete Rolle. Dies zeigte der Kinderwerte-Monitor 2010 des Kindermagazins GEOlino in Zusammenarbeit mit UNICEF. Nach der Studie sind für die deutschen Kinder in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und angesichts instabiler sozialer Beziehungen vor allem Geborgenheit und Orientierung wichtig. Viele Kinder setzen sich mit Ängsten auseinander: So hat mehr als jedes zehnte Kind in Deutschland Angst vor der Schule. Nahezu ein Viertel fürchtet sich vor dem Verlust von Eltern oder nahen Angehörigen. Hierzu gehört auch die Angst vor Scheidungen. Mehr als drei Viertel der Kinder waren „sehr gerne“ oder „gerne“ bereit, Menschen, denen es nicht so gut geht, oder Menschen in ärmeren Ländern zu helfen. 158 Millionen Kinder sind Teil der Weltwirtschaft. Unfreiwillig.

Deutschland hat die Konvention über die Rechte des Kindes als einer der ersten Staaten am 26. Januar 1990 unterzeichnet, am 5. April 1992 wurde sie durch den Deutschen Bundestag ratifiziert. Die Bundesregierung unter Bundeskanzler Kohl hatte allerdings mit Inkrafttreten der Konvention fünf Vorbehalte geltend gemacht: In einer Generalklausel erklärte sie, dass „das Übereinkommen innerstaatlich keine unmittelbare Anwendung findet“. Gemeint war: Die Lage der Kinder in Deutschland ist gut, die Konvention zielt eher auf andere Länder. Der umstrittenste Vorbehalt betraf das Asyl- und Ausländerrecht. Hierzu erklärte die Bundesregierung:

„Nichts in dem Übereinkommen kann dahin ausgelegt werden, dass die widerrechtliche Einreise eines Ausländers in das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland oder dessen widerrechtlicher Aufenthalt dort erlaubt ist; auch kann keine Bestimmung dahin ausgelegt werden, dass sie das Recht der Bundesrepublik Deutschland beschränkt, Gesetze und Verordnungen über die Einreise von Ausländern und die Bedingungen ihres Aufenthaltes zu erlassen oder Unterschiede zwischen Inländern und Ausländern zu machen.“ Die Konsequenzen: Flüchtlingskinder ab 16 Jahren werden in Asylverfahren wie Erwachsene behandelt. Familien werden durch Abschiebungen auseinander gerissen. Die medizinische Versorgung für Kinder mit ungesichertem Aufenthaltsstatus ist eingeschränkt. Auch haben „geduldete“ Kinder nur eingeschränkten Zugang zu Bildung und medizinischer Versorgung. Besonders problematisch ist die Situation von unbegleiteten Minderjährigen.

Die Bundesregierung hat den Vorbehalt am 15. Juli 2010 zurückgenommen, änderte jedoch zunächst nichts an den bestehenden Gesetzen. UNICEF setzt sich nun gemeinsam mit Partnerorganisationen dafür ein, dass Bund, Länder und Kommunen die gesetzlichen und bürokratischen Regelungen so anpassen, dass tatsächlich alle Kinder in Deutschland die gleichen Rechte in Anspruch nehmen können.

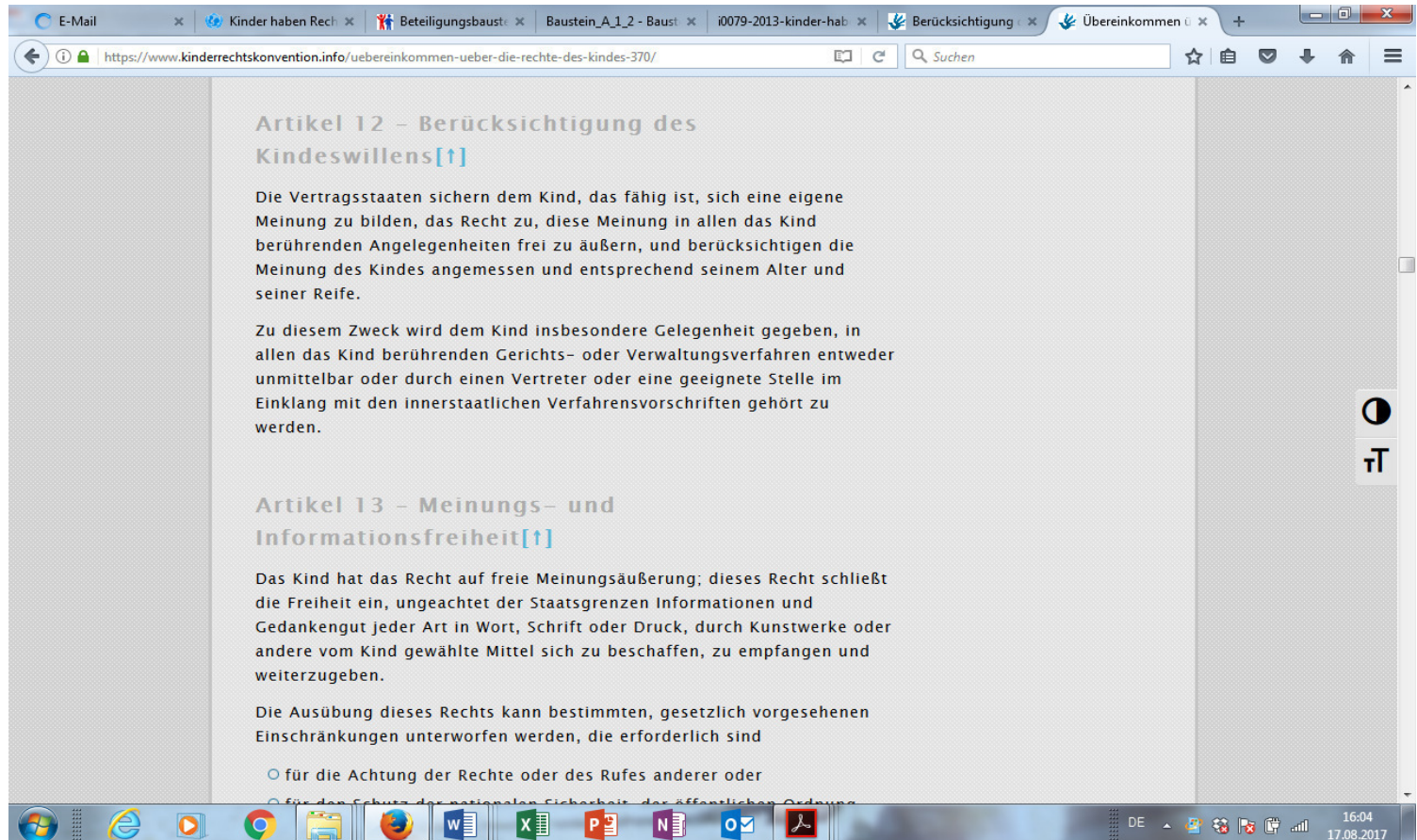
UNICEF Deutschland setzt sich mit Lobby-, Aufklärungs- und Informationsarbeit weiter intensiv dafür ein, dass die Kinderrechte in Deutschland zur Richtschnur politischen Handelns werden. So hat UNICEF Deutschland gemeinsam mit dem Deutschen Kinderhilfswerk die Initiative „Kinderfreundliche Kommunen“ ins Leben gerufen. Außerdem arbeitet UNICEF Deutschland im Aktionsbündnis Kinderrechte darauf hin, dass Kinderrechte in das deutsche Grundgesetz aufgenommen werden. Die Verankerung der Kinderrechte in der Verfassung wäre aus Sicht von UNICEF Deutschland ein wichtiges und wirksames Signal an Justiz, Politik und Behörden, dass das Wohl der Kinder bei allen sie betreffenden Entscheidungen Vorrang haben muss.

Mehr Informationen unter
www.unicef.de/kinderrechte
www.20-jahre-kinderrechte.de
www.kinderrechte-ins-grundgesetz.de



60 | unicef 
Jahre | Gemeinsam für Kinder

Anlage 12: UN-Charta Artikel 12: URL:
<https://www.kinderrechtskonvention.info/uebereinkommen-ueber-die-rechte-des-kindes-370/>
[17.08.2017].



Anlage 13: Artikel 10 Abs. 3 der Konsolidierten Fassung des Vertrags über die Europäische Union: URL: <https://dejure.org/gesetze/EU/10.html> [18.08.2017].

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://dejure.org/gesetze/EU/10.html>. The page title is "Art. 10 EU - dejure.org". The main content area displays the text of Article 10 of the EU Treaty, titled "EU-Vertrag". The article is part of "Titel II - Bestimmungen über die demokratischen Grundsätze (Art. 9 - 12)". The text of Article 10 is as follows:

Art. 10

(1) Die Arbeitsweise der Union beruht auf der repräsentativen Demokratie.

(2) Die Bürgerinnen und Bürger sind auf Unionsebene unmittelbar im Europäischen Parlament vertreten.

Die Mitgliedstaaten werden im Europäischen Rat von ihrem jeweiligen Staats- oder Regierungschef und im Rat von ihrer jeweiligen Regierung vertreten, die ihrerseits in demokratischer Weise gegenüber ihrem nationalen Parlament oder gegenüber ihren Bürgerinnen und Bürgern Rechenschaft ablegen müssen.

(3) Alle Bürgerinnen und Bürger haben das Recht, am demokratischen Leben der Union teilzunehmen. Die Entscheidungen werden so offen und bürgernah wie möglich getroffen.

(4) Politische Parteien auf europäischer Ebene tragen zur Herausbildung eines europäischen politischen Bewusstseins und zum Ausdruck des Willens der Bürgerinnen und Bürger der Union bei.

On the right side of the page, there is a sidebar with a "Gliederung" (Table of Contents) section. It includes links to "Titelseite", "Übersicht EU", and "Rechtsprechung zu Art. 10 EU". Below this, there is a section for "Art. 9", "Art. 10", and "Art. 11", with "Art. 10" highlighted. At the bottom of the sidebar, there is a section for "Anzeige" (Advertisement) featuring a book titled "Erförter Kommentar zum Arbeitsrecht".

The browser's address bar shows the URL <https://dejure.org/gesetze/EU/10.html>. The browser's status bar at the bottom shows the time as 09:16 on 18.08.2017. The taskbar at the bottom of the screen shows various application icons, including Internet Explorer, Google Chrome, and Microsoft Word.

Anlage 14: Jugendpolitik in Europa: URL:
https://www.jugendpolitikineuropa.de/beitrag/europaeische-charta-der-mitwirkung-der-jugend-am-leben-der-gemeinde-und-der-region.7134/#
[17.08.2017].

Art. 10 EU - dejure.org x Europäische Charta der Mitw x +

https://www.jugendpolitikineuropa.de/beitrag/europaeische-charta-der-mitwirkung-der-jugend-am-leben-der-gen Suchen

Fokus: EU-Jugendstrategie in den Bundesländern

Fokus: Der EU-Rat für Bildung, Jugend, Kultur und Sport

Fokus: EU-Jugendstrategie - die Umsetzung in Deutschland

Hintergrundinfo vom 12.01.2011 | Sonstiges

Europäische Charta der Mitwirkung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region

Die Grundlagen der Charta wurden anlässlich zweier Konferenzen über Jugendpolitik im Juni 1988 und September 1991 gelegt. Im März 1992 wurde die Annahme der Charta verabschiedet, die im Mai 2003 als „Revidierte Europäische Charta der Beteiligung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region“ mit Erneuerungen vom Kongress der Gemeinden und Regionen des Europarates (KGRE) beschlossen wurde.

Eine Hauptüberzeugung der Charta ist, dass Jugendpartizipation kein Selbstzweck ist, sondern das Leben junger Menschen und die Entwicklung der Gesellschaft verbessern soll und kann. Die revidierte Charta stellt ein Instrument für die beteiligten Akteure dar, mit dem Jugendpartizipation auf lokaler und regionaler Ebene in ganz Europa gefördert und entwickelt werden soll. Sie enthält beispielsweise Richtlinien zur Jugendpolitik in verschiedenen Bereichen und zeigt Mittel und Wege zur Förderung der Beteiligung auf.

Das Ministerkomitee der 46 Mitgliedstaaten verabschiedete eine Empfehlung, in der die Umsetzung der Charta unterstützt wird. Für Jugendliche und Fachkräfte gibt es zudem mit „Have your say!“ eine Handreichung zu der Charta, die deren Umsetzung ausführlicher erläutert.

Verwandte News

17.10.2008
"Have your say!" Handreichung des Europarates zur Lokalen Partizipation

Weitere News zum Thema Sonstiges

19.07.2011
Der SURE-Ausschuss des Europäischen Parlaments

01.02.2011
EU-Jugendstrategie in den Bundesländern

12.01.2011
Das Mitentscheidungsverfahren

Alle News zu diesem Thema +

Themen der EU-Jugendstrategie

Allgemeine und Berufliche Bildung
Beschäftigung und Unternehmergeist
Freiwilliges Engagement
Gesundheit und Wohlbefinden
Jugend in der Welt

DE 09:33 18.08.2017

Anlage 15: Revidierte Europäische Charta der Beteiligung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region: URL: https://www.jugendpolitikineuropa.de/downloads/4-20-2501/COE_charter_participation_de.pdf [18.08.2017].



Revidierte Europäische Charta der Beteiligung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region

(21. Mai 2003)

Kongress der Gemeinden und Regionen Europas

Revidierte Europäische Charta der
Beteiligung der Jugend am Leben der
Gemeinde und der Region

(21. Mai 2003)

Kongress der Gemeinden und Regionen Europas

**Revidierte Europäische Charta der Beteiligung
der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region,
vom Kongress der Gemeinden und Regionen Europas
am 21. Mai 2003 verabschiedet
(10. Sitzungsperiode — Anhang zur Empfehlung 128)**

Inhalt

Einleitung	5
Ausgangsüberlegung	7
Grundsätze	8
Teil I: Die Politik in einzelnen Bereichen	9
I.1 Sport, Freizeit und Vereinswesen	9
I.2 Förderung der Beschäftigung von Jugendlichen und Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit	9
I.3 Stadtentwicklung, Stadtplanung, Wohnqualität, Wohnungswesen und Verkehr	10
I.4 Bildung und Ausbildung zur Förderung der Mitwirkung der Jugend	12
I.5 Mobilität und Austausch	13
I.6 Gesundheitswesen	13
I.7 Gleichberechtigung von Mann und Frau	14
I.8 Besondere Berücksichtigung des ländlichen Raums	15
I.9 Zugang zur Kultur	16
I.10 Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung	16
I.11 Kampf gegen Verbrechen und Gewalt	16
I.12 Nichtdiskriminierung	17
I.13 Sexualleben	18
I.14 Rechtswesen und Wahrnehmung eigener Rechte	19

Teil II: Mittel und Wege zur Förderung der Beteiligung der Jugend	20
II.1 Ausbildung der Jugend zur Mitwirkung	20
II.2 Information der Jugend	21
II.3 Förderung der Mitwirkung der Jugend durch Informations- und Kommunikationstechnologien	22
II.4 Förderung der Mitwirkung der Jugend in den Medien	22
II.5 Förderung freiwilliger Jugendarbeit und gemeinnützigen Engagements.....	23
II.6 Unterstützung von Projekten und Initiativen Jugendlicher	23
II.7 Förderung von Jugendverbänden.....	24
II.8 Mitwirkung der Jugend in Nichtregierungsorganisationen und politischen Parteien	25
 Teil III : Institutionalisierte Beteiligung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region	 26
III.1 Jugendräte, Jugendparlamente, Jugendforen.....	26
III.2 Unterstützung der Mitwirkungsstrukturen	28

Einleitung

Die Grundlagen der Europäischen Charta der Mitwirkung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region wurden anlässlich zweier Konferenzen über Jugendpolitik gelegt, welche die Ständige Konferenz (mittlerweile: der Kongress) der Gemeinden und Regionen Europas in Lausanne (Juni 1988) und Llangollen (September 1991) abgehalten hatte. Bald darauf, im März 1992, verabschiedete die Ständige Konferenz der Gemeinden und Regionen Europas die Entschliessung 237 und deren Artikel über die Annahme der Charta.

Zur Feier des 10. Jahrestags der Europäischen Charta der Mitwirkung der Jugend am Leben der Gemeinde und Region veranstaltete der Kongress der Gemeinden und Regionen Europas (KGRE) des Europarats im Verein mit der Abteilung für Jugend und Sport des Europarats eine Konferenz mit dem Titel "Jugendliche: aktiv in Stadt und Region". Bei dieser am 7. und 8. März 2002 in Krakau abgehaltenen Konferenz ging es um die Bewertung der Fortschritte bei der Mitwirkung der Jugend in den zehn Jahren des Bestehens der Charta. Zugleich wurde überlegt, wie sich die Mitwirkung der Jugend noch weiter fördern ließe, etwa durch Berichte über gute Beispiele. Die Konferenzteilnehmer nahmen die sog. *Krakauer Erklärung* an, worin sie bekräftigten, dass Jugendliche genauso Bürger ihrer Wohngemeinden und -regionen seien wie die übrigen Altersgruppen und dass ihnen folglich alle Formen der Mitwirkung in der Gesellschaft offenstehen müssten. Der Beitrag der Jugendlichen zur Entwicklung einer demokratischen Gesellschaft, insbesondere auf kommunaler und regionaler Ebene, wurde erneut unterstrichen. Die Konferenz stellte zugleich einen Beitrag zum integrierten Projekt des Europarats "Demokratische Institutionen mit Leben erfüllen" dar.

Weiter forderten die Teilnehmer, Antworten auf die neuen Herausforderungen, vor denen Jugendliche heute stehen, zu finden. Deshalb wurden der KGRE und der Konsultativrat für Jugendfragen des Europarats aufgefordert, Fachleute zu benennen und sie mit der Ausarbeitung von Vorschlägen für eine Neufassung der Europäischen Charta der Mitwirkung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region im Sinne einer Anpassung an die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts wie etwa die Informationsgesellschaft und die Unsicherheit in den Städten zu beauftragen.

Ende 2002 und Anfang 2003 fanden entsprechende Arbeitssitzungen statt. Die gegenwärtige Fassung der Charta beruht auf den Überlegungen dieser Expertengruppe. Die Neufassung gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil enthält Richtlinien zur Jugendpolitik von Gemeinden und Regionen in verschiedenen Bereichen. Der zweite Teil zeigt Mittel und Wege zur Förderung der Mitwirkung der Jugend auf. Der dritte Teil schließlich enthält Ratschläge für die Schaffung von Institutionen zur Mitwirkung der Jugend.

Ausgangsüberlegung

Die aktive Mitwirkung der Jugend an Entscheidungen und am Handeln auf kommunaler und regionaler Ebene ist unerlässlich, wenn wir mehr Demokratie, Solidarität und Wohlstand in der Gesellschaft erreichen wollen. Mitwirkung am demokratischen Leben einer jeden Gemeinschaft heißt nicht nur wählen und sich zur Wahl stellen, auch wenn dies natürlich wichtig ist. Aktive Mitsprache als Bürger bedeutet auch, dass man das Recht, die Mittel, den Freiraum, die Möglichkeit und, wenn nötig, die gewünschte Unterstützung hat, um bei Entscheidungen mitzusprechen, Entscheidungen zu beeinflussen und sich für alle Bemühungen um eine bessere Gesellschaft einzusetzen.

Gemeinden und Regionen stehen der Jugend am nächsten, weshalb sie in besonderer Weise aufgerufen sind, die Mitwirkung der Jugend zu fördern. Gemeinden und Regionen können nicht nur dafür sorgen, dass die jungen Leute etwas über Demokratie und staatsbürgerliche Verantwortung lernen, sondern dass sie auch praktische Erfahrung damit sammeln können. Bei der Mitwirkung der Jugend geht es jedoch nicht nur um Ausbildung zur aktiven Bürgerbeteiligung und zum Aufbau der Demokratie für die Zukunft. Wenn Mitsprache den Jugendlichen sinnvoll erscheinen soll, kommt es vielmehr darauf an, dass sie Entscheidungen und Handlungsweisen schon im jugendlichen Alter und nicht erst zu einem späteren Zeitpunkt ihres Lebens beeinflussen können.

Indem sie die Mitwirkung der Jugend unterstützen und fördern, tragen die Gemeinden und Regionen auch zu ihrer sozialen Integration bei, weisen sie ihnen einen Weg, mit den Schwierigkeiten und dem Druck, dem sie ausgesetzt sind, umzugehen und sich den Herausforderungen der modernen Gesellschaft, in der oft Anonymität und Egoismus vorherrschen, zu stellen. Damit allerdings der Mitwirkung der Jugend am kommunalen und regionalen Leben dauerhafter und sinnvoller Erfolg beschieden ist, genügt es nicht, die politischen oder verwaltungsmäßigen Möglichkeiten hierfür zu schaffen oder weiterzuentwickeln. Vielmehr müssen Maßnahmen zur Förderung der Mitwirkung der Jugend auch für ein entsprechendes kulturelles Umfeld sorgen, in dem die Jugendlichen respektiert werden. Ferner gilt es, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse, ihre jeweilige Lage und ihre Wünsche zu berücksichtigen, wobei bis zu einem gewissen Grad auch der Wunsch nach Unterhaltung und Vergnügen gerechtfertigt ist.

Grundsätze

1. Die Mitwirkung der Jugend am kommunalen und regionalen Leben muss Teil einer umfassenden Politik der Bürgerbeteiligung am öffentlichen Leben sein, wie sie die Empfehlung Rec (2001)19 des Ministerkomitees über die Beteiligung der Bürger am öffentlichen Leben auf Gemeindeebene befürwortet.
2. Die Gemeinden und Regionen sind davon überzeugt, dass ihre Politik in allen Teilbereichen auch die Belange der Jugend berücksichtigen muss. Sie verpflichten sich deshalb, sich an die Grundsätze dieser Charta zu halten und die darin befürworteten Formen der Mitwirkung in Absprache und Zusammenarbeit mit den Jugendlichen und ihren Vertretern zu verwirklichen.
3. Die in dieser Charta verfochtenen Grundsätze und Beteiligungsformen beziehen sich unterschiedslos auf alle Jugendlichen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte man besonders darauf achten, dass auch Jugendliche aus besonders benachteiligten Kreisen der Gesellschaft sowie solche, die zu ethnischen, nationalen, sozialen, sexuellen, kulturellen, religiösen oder sprachlichen Minderheiten gehören, Gelegenheit erhalten, am Leben ihrer Gemeinde und ihrer Region teilzunehmen.

Teil I : Die Politik in einzelnen Bereichen

I.1 Sport, Freizeit und Vereinswesen

4. Gemeinden und Regionen sollten die soziale und kulturelle Arbeit der Jugendvereine und -verbände, Jugendgruppen oder Jugendhäuser und Kulturzentren unterstützen, da sie zusammen mit Familie und Schule oder Berufsleben eine der Säulen des sozialen Zusammenhalts innerhalb der Gemeinde oder Region darstellt. Diese Arbeit bietet ein ideales Feld für die Beteiligung der Jugendlichen und die praktische Verwirklichung der Jugendpolitik in Fragen des Sports, der Kultur, des Handwerks und des Geschäftslebens. Diese Art Arbeit gestattet den Jugendlichen, sich künstlerisch oder in anderer Form schöpferisch auszudrücken und sich sozial zu betätigen.
5. Um das Vereinswesen auf örtlicher und regionaler Ebene zu fördern, sollten Gemeinden und Regionen in geeigneter Weise vor allem Organisationen unterstützen, die Jugendbetreuer, Jugendgruppenleiter und Jugendarbeiter ausbilden, zumal letzteren eine wichtige Rolle im Leben der Gemeinde und Region zukommt.
6. Gemeinden und Regionen sollten allen Vereinen nahelegen, die Mitarbeit von Jugendlichen in ihren satzungsmäßigen Gremien zu fördern.

I.2 Förderung der Beschäftigung von Jugendlichen und Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit

7. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse, unter denen die Jugendlichen leben, wirken sich auf ihren Willen und ihre Fähigkeit zur Teilnahme am kommunalen Leben aus. Wenn junge Menschen arbeitslos oder arm sind, spüren sie selten das Bedürfnis, sich aktiv am Leben ihrer Gemeinde oder Region zu beteiligen, und haben auch nicht die dazu nötigen Mittel und die nötige gesellschaftliche Unterstützung. Vielmehr laufen jugendliche Arbeitslose Gefahr, zu den gesellschaftlich Ausgeschlossensten zu gehören; deshalb sollten Gemeinden und Regionen in ihrer Politik darauf abzielen, die Jugendarbeitslosigkeit möglichst gering zu halten und entsprechende Initiativen zu ihrer Bekämpfung zu unterstützen.

8. Die Gemeinden und Regionen sollten folglich:

- i. gemeinsam mit den Jugendlichen (einschliesslich derer, die arbeitslos sind oder es zu werden drohen), den örtlichen Arbeitgebern, den Gewerkschaften, den Schulbehörden, den Arbeitsämtern und den Jugendverbänden politische Zielvorstellungen und Programme erarbeiten, um den Ursachen der Jugendarbeitslosigkeit auf den Grund zu gehen und Beschäftigungsmöglichkeiten für Jugendliche zu fördern;
- ii. Arbeitsvermittlungsstellen vor Ort schaffen, um jungen Arbeitslosen bei der Suche nach einer sinnvollen und dauerhaften Arbeit mit fachlichem Rat zu helfen. Junge Arbeitslose sollten das Recht haben, sich an der Leitung solcher Vermittlungsstellen zu beteiligen, falls sie das möchten;
- iii. die Gründung von Geschäften, Unternehmen oder Genossenschaften durch Jugendliche oder Gruppen von Jugendlichen unterstützen, indem sie ihnen die nötigen Finanzquellen erschließen und auch in anderer Form helfen, etwa durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten, Material, Ausbildung und sachkundiger Beratung;
- iv. Jugendliche ermutigen, Versuche mit wirtschaftlicher Tätigkeit sozialen Charakters, mit kollektiven Selbsthilfe-Initiativen oder mit Genossenschaften zu wagen.

1.3 Stadtentwicklung, Stadtplanung, Wohnqualität, Wohnungswesen und Verkehr

9. Zusammen mit den Vertretern von Jugendverbänden sollten die Gemeinden und Regionen Bedingungen schaffen für die Entwicklung einer städtischen Raumordnungs- und Planungspolitik, die auf eine stärker integrierte, weniger isolierte Lebenswelt abzielt und dadurch zu mehr gesellschaftlichem Miteinander und zur Entstehung ansprechender öffentlicher Plätze, Anlagen und Räumlichkeiten beiträgt.

10. Die Gemeinden und Regionen sollten in ihrer Wohnungs- und Bebauungspolitik bestrebt sein, die Jugendlichen an Beratungen der gewählten Kommunal- und Regionalpolitiker mit führenden Persönlichkeiten des Wirtschaftslebens, Vereinsvorständen und Architekten zu beteiligen. Ziel solcher Politik sollte sein:
- i. Vorstellungen für eine auf mehr Harmonie gegründete Lebenswelt, welche die persönlichen Entfaltung und das Entstehen echter Solidarität zwischen den Generationen begünstigt, zu entwickeln;
 - ii. eine konzertierte Stadtentwicklungspolitik zu konzipieren, welche die sozialen und multikulturellen Gegebenheiten bei der Erstellung von Neubau- und/oder Altbausanierungsvorhaben berücksichtigt.
11. In enger Zusammenarbeit mit Jugendverbänden, Mietervereinigungen und/oder Verbraucherorganisationen, den Trägern des sozialen Wohnungsbaus und Sozialarbeitern sollten Gemeinden und Regionen dafür sorgen, dass folgende Formen der Unterstützung geschaffen oder innerhalb bestehender sozialer Strukturen entwickelt werden:
- i. örtliche Stellen, die über Wohnmöglichkeiten für Jugendliche informieren;
 - ii. kommunale Hilfen bei der Wohnungsbeschaffung für Jugendliche (wie z.B. Darlehen zu niedrigen Zinssätzen oder Mietbürgschaften) ;
12. Die Mobilität der Jugend hängt davon ab, dass es ihnen leicht fällt, die öffentlichen Verkehrsmittel, deren Hauptbenützer sie sind, zu benutzen. Dass sie rasch von einem Ort zum andern gelangen können, ist wiederum unerlässlich für ihre Beteiligung am gesellschaftlichen Leben und darüber hinaus für ihr vollberechtigtes Dasein als Bürger.
13. Deshalb sollten die Jugendlichen bei der Gestaltung des öffentlichen Nahverkehrs sowohl auf kommunaler wie auf regionaler Ebene hinzugezogen werden. Ermäßigte Fahrpreise sollten es auch besonders benachteiligten Jugendlichen ermöglichen, die öffentlichen Verkehrsmittel zu benutzen.
14. In ländlichen Gegenden sind Mobilität und öffentlicher Nahverkehr absolut notwendig für die Lebensqualität und nicht nur nützlich für die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Deshalb sollten Gemeinden und

Regionen ländliche Initiativen unterstützen, welche die Verbesserung des (öffentlich oder privat, individuell oder kollektiv organisierten) Nahverkehrs zum Ziel haben und zur vermehrten Mobilität von Gruppen wie etwa den Jugendlichen dienen, die sich gegenwärtig noch ausgeschlossen fühlen, weil sie kein eigenes Fahrzeug haben.

I.4 Bildung und Ausbildung zur Förderung der Mitwirkung der Jugend

15. Die Schule ist eine Einrichtung, in der die Jugendlichen einen Großteil ihres Lebens verbringen und nach einem festen Lehrplan unterrichtet werden, zugleich aber auch ein Ort, wo sie sich einen großen Teil ihrer Ansichten und Lebenseinstellungen aneignen. Es ist unerlässlich, dass junge Leute schon in der Schule lernen, was Mitsprache und Demokratie bedeuten und dass deshalb im Fach Staatsbürgerkunde anhand geeigneter Hilfsmittel von Demokratie, Mitsprache und staatsbürgerlichen Rechten und Pflichten gesprochen wird. Die Schule muss aber auch ein Ort sein, wo die Jugendlichen Erfahrungen mit gelebter Demokratie machen können und wo ihre Mitsprache bei Entscheidungen gern gesehen, gefördert und für nützlich erachtet wird. Daraus folgt:

- i. Gemeinden und Regionen sollten die Schülermitverwaltung aktiv fördern. Sie sollten finanzielle und andere Hilfen - wie etwa Versammlungsräume - zur Verfügung stellen, um den Jugendlichen die Gründung von demokratischen Schülervereinen zu ermöglichen. Solche Vereine sollten unabhängig und selbstbestimmt sein sowie auf Wunsch auch das Recht haben, in Partnerschaft mit den Lehrern und den Schulbehörden an der Beschlussfassung in Fragen der Schulverwaltung mitzuwirken;
- ii. Sofern Gemeinden oder Regionen für die Lehrpläne verantwortlich sind, sollten sie dafür sorgen, dass die Schüler und ihre Vereine regelmässig zu Fragen der Lehrplanentwicklung und Lehrplanumsetzung zu Rate gezogen werden. Ausserdem sollten sie dafür sorgen, dass Staatsbürgerkunde und politische Bildung Teil des Lehrplans sind, die nötige Gewichtung erfahren und die nötigen Mittel dafür bereitstehen.

I.5 Mobilität und Austausch

16. Gemeinden und Regionen sollten Verbände oder Gruppierungen unterstützen, welche die Mobilität der Jugendlichen (junger Arbeiter, Studenten oder Freiwilligenhelfer) durch Austauschprogramme fördern. Sie sollten vernetzte Kontakte über Gemeinde- und Ländergrenzen hinweg fördern und das Bewusstsein, Bürger Europas zu sein, stärken.
17. Gemeinden und Regionen sollten die Jugend, die Jugendverbände und die Schulen ermutigen, bei internationalen Partnerschaften, Austauschvorhaben jeder Art und vernetzten europäischen Kontakten mitzumachen. Sie sollten auch bereit sein, Zuschüsse zu gewähren, um Fremdsprachenlernen, interkulturellen Austausch und Erfahrungsaustausch zu fördern.
18. Sie sollten die Jugendlichen und/oder ihre Vertreter an Partnerschaftsausschüssen und mit Austauschprogrammen befassten Gremien beteiligen.

I.6 Gesundheitswesen

19. Es sollte Gemeinden und Regionen ein Anliegen sein, die Jugend dazu anzuregen, Projekte zu entwickeln und durchzuführen, die sowohl gesundes Leben schlechthin als auch dynamisches Miteinander in der Gesellschaft fördern. Zu diesem Zweck sollten Gemeinden und Regionen Vorkehrungen für gemeinsame Überlegungen von Jugendverbänden, gewählten Abgeordneten sowie allen mit Sozialfürsorge und Gesundheitswesen befassten gesellschaftlichen und beruflichen Kreisen treffen oder verstärken.
20. Angesichts der unheilvollen Folgen von Tabak, Alkohol und Drogen für Jugendliche sollten Gemeinden und Regionen in Zusammenarbeit mit den Vertretern der Jugendverbände und der Gesundheitsbehörden Aufklärungskampagnen starten und Beratungsstellen für die betroffenen Jugendlichen sowie besondere Ausbildungsprogramme für junge Sozialarbeiter, freiwillige Helfer und Leiter von Organisationen,

die sich um Suchtverhütung und Wiedereingliederung betroffener Jugendlicher bemühen, anbieten, ausbauen und fördern.

21. Angesichts der gegenwärtigen Zunahme durch Geschlechtsverkehr übertragbarer Krankheiten sollten Gemeinden und Regionen die Jugend besser aufklären, den Jugendlichen Verhütungsmaßnahmen empfehlen und in der Gemeinde einen Geist der Solidarität fördern, der gesellschaftlichen Beziehungen Vorschub leistet, die von moralischer Beurteilung frei sind und niemanden ausgrenzen. Die Planung und Durchführung solcher Maßnahmen sollte in enger Zusammenarbeit mit den Jugendlichen sowie den Vertretern der örtlichen Jugendverbände und der Gesundheitsbehörden erfolgen.

I.7 Gleichberechtigung von Mann und Frau

22. Gemeinden und Regionen sollten im Rahmen ihrer Politik zur Schaffung möglichst günstiger Bedingungen für die Gleichstellung von Mann und Frau im öffentlichen Leben der Gemeinde und der Region dafür sorgen, dass junge Männer und Frauen in verantwortungsvolle Stellungen im Berufs- und Vereinsleben, in der Politik und in den Dienststellen der Gemeinde und der Region gelangen können.
23. Gemeinden und Regionen sollten im Rahmen ihrer Zuständigkeiten eine Bildungspolitik fördern, die von frühester Kindheit an die Gleichberechtigung von Mann und Frau betont.
24. Im Rahmen einer solchen Gleichberechtigungspolitik sollten Gemeinden und Regionen:
 - i. einen mittelfristigen Plan zur Überwindung ungleicher Behandlung von jungen Männern und jungen Frauen ausarbeiten;
 - ii. Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Mädchen und jungen Frauen ergreifen und auswerten.
25. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte eine Politik dieser Art den Mädchen und jungen Frauen Folgendes bieten:
 - i. Auskunft über Ausbildungsmöglichkeiten, die zu einer beruflichen Qualifikation führen;

- ii. Beihilfen zum Erwerb beruflicher Fertigkeiten sowie besondere berufsbildende Lehrgänge und zwar auch für traditionell den Männern vorbehaltene Berufe;
- iii. Möglichkeiten, im Rahmen festgelegter Quoten für Frauen mit verantwortungsvoller Tätigkeit auf höchster Ebene betraut zu werden, um sich in die öffentliche Verwaltung einzuarbeiten ;
- iv. Zuschüsse für soziale Einrichtungen, die Mädchen und jungen Frauen beistehen.

I.8 Besondere Berücksichtigung des ländlichen Raums

26. Gemeinden und Regionen müssen bei ihren Bemühungen um die Mitwirkung der Jugend auf die anders gearteten Bedürfnisse der Landjugend Rücksicht nehmen und deshalb:

- i. dafür sorgen, dass die besonderen Bedürfnisse der Landjugend in der Bildungs- und Beschäftigungspolitik, im Siedlungswesen, im Nahverkehr und in anderen Bereichen berücksichtigt werden. Politisches Ziel sollte sein, Jugendlichen, die auf dem Lande leben wollen, dies zu erleichtern. Die Landjugend sollte nicht gezwungen sein, sich mit einem Niveau an Daseinsvorsorge und sozialen Diensten abzufinden, das unter dem in der Stadt gebotenen liegt;
- ii. Jugendvereinen und anderen um Gemeinschaftsleben bemühten Organisationen auf dem Lande finanzielle und andere Hilfen bieten. Solche Organisationen können das gesellschaftliche und kulturelle Leben auf dem Land beleben und Jugendlichen ein wichtiges soziales Ventil bieten. Jugendgruppen und andere das Gemeinschaftsleben fördernde Einrichtungen spielen nicht nur eine wichtige Rolle bei der Förderung jugendlicher Mitwirkung, sondern können auch zu besserer Lebensqualität beitragen und Probleme wie etwa die Isolierung auf dem Lande überwinden helfen.

I.9 Zugang zur Kultur

27. Kunst und Kultur zeigen je nach Zeitpunkt, Ort und Empfinden vielerlei Formen und Entwicklungstendenzen. Sie sind Teil des persönlichen und kollektiven Erbes der Vergangenheit, Teil der Gegenwart und der Zukunft, zu dem jede Generation das Ihre beiträgt. Damit sind sie in gewisser Hinsicht ein Spiegel einer jeden Gesellschaft. Durch eigene kulturelle Tätigkeit, Unternehmungslust, Entdeckergeist und Innovationfähigkeit gestaltet die Jugend kulturelle Entwicklungen mit und sucht sich darin ihre eigene Rolle. Deshalb ist es wichtig, den Jugendlichen den Zugang zur Kultur in allen ihren Formen zu ermöglichen und ihr schöpferisches Potential, auch in neuen Bereichen, zu fördern.
28. Gemeinden und Regionen sollten in ihrer Politik in Absprache mit den Jugendlichen und ihren Verbänden bestrebt sein, es den Jugendlichen zu ermöglichen, sich auch selber kulturell zu betätigen. Junge Menschen sollten Zugang zu entsprechendem Wissen, kultureller Praxis und kreativer Tätigkeit erhalten, und zwar an Orten und mit Methoden, die eigens hierfür konzipiert sind.

I.10 Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung

29. Angesichts immer auffallenderer Umweltschäden sollten Gemeinden und Regionen Umweltprojekte von Schulen und Vereinen bezuschussen, die das Umweltbewusstsein zu wecken bestrebt sind.
30. Im Bewusstsein, dass Umweltprobleme der Jugend besonders am Herzen liegen, zumal sie ja morgen die Fehler von heute ausbaden muss, sollten Gemeinden und Regionen Vorhaben und Arbeiten im Umweltschutz und zugunsten nachhaltiger Entwicklung unterstützen, an denen Jugendliche und ihre Verbände beteiligt sind.

I.11 Kampf gegen Verbrechen und Gewalt

31. Gerade Jugendliche sind oft Opfer von Verbrechen und Gewalt. Es gilt, auf Gewalttaten und Verbrechen in der heutigen Gesellschaft angemessen zu reagieren und die Jugendlichen in den Kampf dagegen mit einzubeziehen.
32. Gemeinden und Regionen sollten deshalb:

- i. die Jugendlichen an etwa bestehenden Gremien, die sich mit Verhütungsmaßnahmen befassen, beteiligen ;
 - ii. sich besonders um solche Jugendliche kümmern, die Gefahr laufen, auf die schiefe Bahn zu geraten, oder die schon straffällig geworden sind;
 - iii. Gewalt aus rassistischen Gründen mit allen verfügbaren Mitteln bekämpfen;
 - iv. zusammen mit allen Betroffenen, also den Schulbehörden, der Polizei, den Lehrern, Eltern und den Jugendlichen selbst, jegliche Form der Gewalt im Schulbereich bekämpfen;
 - v. Vereinen helfen, sich miteinander zu vernetzen, sowie Projekte zur Förderung von Gewaltlosigkeit und Toleranz innerhalb wie ausserhalb der Schule unterstützen;
 - vi. alles in ihrer Macht Stehende tun, um Jugendliche vor sexueller Ausbeutung, Missbrauch und anderen Formen schlechter Behandlung zu schützen, und Einrichtungen schaffen, die den Opfern materielle und psychologische Hilfe leisten und vertrauliche Beratung bieten.
33. Durch Maßnahmen dieser Art tragen die Gemeinden und Regionen zu einem Klima des Vertrauens und des Respekts zwischen Jugendlichen und Behörden wie etwa der Polizei bei.

I.12 Nichtdiskriminierung

34. Gemeinden und Regionen sollten die Achtung der Menschenrechte fördern und Maßnahmen gegen die Diskriminierung von Minderheiten (einschließlich ihrer jugendlichen Mitglieder), von Behinderten jeden Alters und sonstigen benachteiligten Gruppen ergreifen. Gemeinden und Regionen sollten multikulturelles Miteinander und die Integration von Minderheiten fördern und dabei ihre Bedürfnisse, ihre Kultur, Bräuche und Lebensformen berücksichtigen.
35. In diesem Zusammenhang sollten Gemeinden und Regionen:

- i. Vorschriften gegen Diskriminierung erlassen oder verschärfen, um für alle gleichen Zugang zu öffentlichen Orten, Schulbildung, Berufsausbildung, Wohnungsangeboten, kultureller Betätigung und sonstigen Lebensbereichen sicherzustellen. Freier Zugang dieser Art sollte durch paritätische Gremien von Vertretern der Gemeinde, der Minderheiten und der Jugendlichen überwacht und gewährleistet werden;
- ii. sich dafür einsetzen, dass interreligiöser Dialog und Erziehung zum Miteinander verschiedener Kulturen und Rassen und Ablehnung jeglicher Diskriminierung Bestandteil schulischer Lehrpläne werden.

I.13 Sexualleben

- 36. Beim Übergang von der Kindheit – einer Zeit der Abhängigkeit von Familie, Schule, religiöser Gemeinschaft oder sonstigen "Autoritäten" - zum selbstbestimmten Erwachsenenleben stellen sich die Jugendlichen manche Fragen über ihre persönlichen Beziehungen (innerhalb der Familie oder Gruppe, mit ihren Altersgenossen, Freunden oder Partnern). Ihre Sexualität - vom Erwachen bis zur Ausübung - ist für sie nicht immer einfach, auch wenn sie das nicht leicht zugeben. Außerdem wissen viele noch nicht so recht Bescheid über gesundes Geschlechtsleben und trauen den offiziellen Warnungen vor den Gefahren bestimmter geschlechtlicher Verhaltensweisen nicht ganz.
- 37. Um den Jugendlichen zu helfen, sich auf diesem Gebiet zurechtzufinden und zu einem gesunden und erfüllten Gefühlsleben zu gelangen, sollten die Gemeinden und Regionen in Zusammenarbeit mit den Eltern, den Schulen und den auf diesem Gebiet sachkundigen Organisationen:
 - i. eine von Richtlinien freie Sexualerziehung in den Schulen fördern;
 - ii. Organisationen und Dienste unterstützen, die über Beziehungen, sexuelle Praktiken, Geburtenverhütung und Familienplanung informieren;

- iii. das Gespräch über solche Fragen innerhalb der Altersgruppe anregen.
38. Die Jugendlichen sollten an die Planung, Verwirklichung und Auswertung der entsprechenden Informations- und Beratungsmaßnahmen beteiligt werden.

I.14 Rechtswesen und Wahrnehmung eigener Rechte

39. Das Zusammenleben in der Gesellschaft beruht auf Regeln, an die sich jedermann halten muss. In der Demokratie werden diese Regeln von den gewählten Volksvertretern beraten und insbesondere in Form von Gesetzen verabschiedet, die für jedermann Rechte und Pflichten festlegen.
40. Da die Flut gesetzlicher Vorschriften wächst, wird es für den Einzelnen immer schwieriger, sie zu kennen, zu respektieren und anzuwenden, was zu gesellschaftlichen Ungleichheiten führt. Am stärksten sind davon natürlich die Jugendlichen betroffen.
41. Gemeinden und Regionen sollten es den Jugendlichen erleichtern, in den Genuss ihrer Rechte zu kommen:
- i. durch eine verstärkte Vermittlung von Rechtskenntnissen, vor allem in der Schule, innerhalb der Altersgruppe und im Rahmen von Dienststellen, die Rechtsauskünfte erteilen ;
 - ii. durch die Anwendung der sie betreffenden Rechtsvorschriften mit Hilfe von Dienststellen, die junge Leute auf Wunsch juristisch beraten ;
 - iii. durch die Beteiligung von Jugendlichen an der Ausarbeitung neuer Vorschriften.

Teil II: Mittel und Wege zur Förderung der Beteiligung der Jugend

42. Um eine echte Mitwirkung der Jugend zu erreichen, müssen Jugendliche über eine Reihe von Möglichkeiten verfügen. Sie müssen Mitsprache lernen und einüben können, gut informiert sein, Kommunikationsmitteln nutzen können und bei der Verwirklichung ihrer Projekte Unterstützung finden. Ihr Einsatz für die Belange der Allgemeinheit und ihre Freiwilligenarbeit müssen anerkannt und aufgewertet werden. Mitwirkung bekommt erst dann ihren vollen Sinn, wenn die Rolle der Jugendlichen in Parteien, Gewerkschaften und Vereinen anerkannt wird, und vor allem, wenn man sich bemüht, Jugendliche dazu zu bringen, selber Jugendvereine zu gründen.

II.1 Ausbildung der Jugend zur Mitwirkung

43. Angesichts der ausschlaggebenden Rolle der Schule im Leben der Jugendlichen sollten Gemeinden und Regionen dafür sorgen, dass im Rahmen der Schule die Mitwirkung der Jugend Unterstützung findet und eingeübt wird, dass zur Achtung der Menschenrechte aufgerufen wird und auch informelles Lernen stattfindet. Ferner sollten Gemeinden und Regionen sich auch um die Ausbildung der Jugendlichen zur Teilnahme am Vereinsleben und am öffentlichen Geschehen vor Ort bemühen und entsprechende Unterstützung anbieten, beispielsweise durch die Förderung:

- i. von Fortbildungsmaßnahmen für Lehrer und Jugendarbeiter in der Praxis der Jugendmitwirkung;
- ii. aller Formen der Schülermitverwaltung;
- iii. von Schulunterricht in Staatsbürgerkunde;
- iv. von entsprechender praktischer Erfahrung innerhalb der Altersgruppe, etwa durch Bereitstellung der nötigen Räumlichkeiten und Mittel und den Informationsaustausch über gelungene Beispiele.

II.2 Information der Jugend

44. Mitsprache hängt oft von entsprechender Information ab. Daher wird das Recht der Jugendlichen auf Zugang zu Informationen über die ihnen gebotenen Möglichkeiten und die sie betreffenden Angelegenheiten in den offiziellen europäischen und internationalen Verlautbarungen¹ zunehmend anerkannt, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit dem Leben in Gemeinde und Region.
45. Um am Handeln und Leben ihrer Gemeinschaft teilnehmen oder in den Genuss der ihnen zugedachten Leistungen und gegebenen Möglichkeiten kommen zu können, müssen die Jugendlichen gebührend informiert sein. Die Beteiligung an Arbeiten und Projekten, die für sie von Interesse sind und von ihnen selbst organisiert werden, ist häufig der erste Schritt in einem Prozess, der die Jugendlichen schließlich dazu führt, sich vermehrt in der Gemeinschaft und auch in der Politik zu engagieren.
46. Gemeinden und Regionen sollten deshalb bestehende Informations- und Beratungsstellen für Jugendliche unterstützen und verstärken, damit die Qualität ihrer Dienstleistungen den Bedürfnissen der Jugendlichen gerecht wird. Dort, wo es keine solchen Stellen gibt, sollten die Gemeinden und Regionen sowie sonstige in Frage kommende Träger die Einrichtung von Informationsdiensten für Jugendliche, unter anderem innerhalb bestehender Einrichtungen wie Schulen, Jugendämter und Bibliotheken, anregen und unterstützen. Sie sollten ferner besondere Maßnahmen ergreifen, um den Informationsbedarf von Jugendlichen zu befriedigen, die sich mit dem Zugang zu Informationen schwer tun (Sprachbarrieren, kein Zugang zum Internet usw.).

¹ *Siehe beispielsweise die am 21. Februar 1990 verabschiedete Empfehlung Nr. R(90)7 des Ministerkomitees des Europarats über Information und Beratung für Jugendliche in Europa.*

47. Informationsdienste für Jugendliche müssen bestimmten fachlichen Kriterien und Normen entsprechen². Die Behörden sind aufgefordert, deren Einhaltung zu gewährleisten, sie ständig zu verbessern und sich dabei nach Möglichkeit an eine Reihe von staatlich (oder regional) vorgegebenen Qualitätsmerkmalen zu halten. Die Jugendlichen sollten die Möglichkeit haben, sich an der Planung, Umsetzung und Auswertung der Arbeiten und Angebote solcher Informationsstellen zu beteiligen und in den Leitungsgremien dieser Einrichtungen vertreten zu sein.

II.3 Förderung der Mitwirkung der Jugend durch Informations- und Kommunikationstechnologien

48. Die Informations- und Kommunikationstechnologien erschließen neue Möglichkeiten der Information und Mitwirkung der Jugend. Dank Internet, Handy und SMS sind junge Leute in der Lage, eine Menge Informationen zu empfangen oder weiterzugeben und können auch interaktiv darauf reagieren. Gemeinden und Regionen sollten sich bei ihren Bemühungen um Information und Mitsprache der Jugend dieser neuen Techniken bedienen und dabei sicherstellen, dass sie allen Jugendlichen räumlich zugänglich sind und diese auch damit umgehen können.

II.4 Förderung der Mitwirkung der Jugend in den Medien

49. Da sie selber Medien gebrauchen, könnten die Jugendlichen auch ihrerseits in den Medien mitarbeiten, dadurch ihre Ausdrucksfähigkeit erweitern und sich an der Produktion von Information durch die Medien beteiligen. Dank ihrer Sichtweise gewisser Dinge könnten sie ihren Altersgenossen eine andere und oft auch verständlichere Art der Information bieten. Durch eine solche Mitarbeit würden die Jugendlichen auch etwas über die Aufbereitung von Informationen lernen und die nötige Fähigkeit zur kritischen Abwägung erwerben.

² Siehe beispielsweise die Europäische Charta der Jugendinformation, die von der European Youth Information and Counselling Agency (ERYICA) verabschiedet wurde.

50. Gemeinden und Regionen sollten deshalb Gründung und Betrieb von Medien (Presse, Rundfunk und Fernsehen, elektronische Medien) durch Jugendliche für Jugendliche sowie Ausbildungsangebote hierfür fördern.

II.5 Förderung freiwilliger Jugendarbeit und gemeinnützigen Engagements

51. Junge Leute sollten zu freiwilliger Arbeit ermutigt und darin unterstützt werden. Gerade in einer Zeit, da die Jugend zunehmend unter Leistungs- und Erfolgsdruck in Studium und Beruf steht, ist die Förderung und Anerkennung der Freiwilligenarbeit wichtig. Deshalb sollten Gemeinden und Regionen:
- i. die Gründung von Einrichtungen für Freiwilligenarbeit unterstützen und Initiativen - wie etwa Informations- und Werbekampagnen - zur Unterstützung und Förderung ehrenamtlicher Jugendarbeit ergreifen;
 - ii. in Zusammenarbeit mit Jugendlichen, Einrichtungen für Freiwilligenarbeit, Schulbehörden und Arbeitgebern Regelungen ausarbeiten, die sicherstellen, dass Freilligenarbeit in der Schule und in der Arbeitswelt anerkannt und positiv bewertet wird.

II.6 Unterstützung von Projekten und Initiativen Jugendlicher

52. Ihre Hoffnungen und Wünsche regen die Jugendlichen zu mancherlei Ideen an, die sich in allseits nützlichen örtlichen Projekten und Arbeiten verwirklichen lassen. Wenn sie die nötige Unterstützung erfahren, können solche Projekte, egal, ob erfolgreich oder nicht, den Jugendlichen helfen, Verantwortungsgefühl und Selbständigkeit zu entwickeln und in ihre Rolle als Mitgestalter der Gesellschaft hineinzuwachsen. Deshalb sollten die Gemeinden die Verwirklichung solcher - bescheidener oder auch groß angelegter - Projekte erleichtern, sie fachlich beraten und den Weg zu finanzieller, materieller und technischer Hilfe ebnen.

II.7 Förderung von Jugendverbänden

53. Jugendverbände sind einzigartig insofern, als es ihr Hauptzweck ist, den Standpunkt der Jugendlichen wiederzugeben, ihren Bedürfnissen nachzukommen und ihren Interessen zu dienen. Außerdem bieten sie den Jugendlichen Gelegenheit, sich zusammen mit Altersgenossen an Entscheidungen und Arbeiten zu beteiligen und sich der mit einer solchen Beteiligung gegebenen Herausforderung bewusst zu werden. Dabei kann es sich um Vereine mit entsprechender Struktur oder auch um formlose Jugendgruppen handeln. Wichtig ist, dass alle Jugendlichen, die es wünschen, die Möglichkeit haben, an ihrem Wohnort einer Jugendgruppe ihrer Wahl beizutreten. Falls sie möchten, sollten sie auch das Recht haben, einen eigenen Verein zu gründen und dabei Unterstützung zu erhalten. Deshalb sollten Gemeinden und Regionen:

- i. über ein besonderes Budget verfügen, der nur dazu bestimmt ist, Jugendorganisationen zu unterstützen, die am Ort tätig sind, Dienstleistungen anbieten oder der örtlichen Jugend als Sprachrohr dienen und deren Sache vertreten. Es sollten dabei Organisationen bevorzugt werden, die von Jugendlichen geleitet und für Jugendliche tätig werden und/oder deren Politik und Struktur eine aktive Beteiligung der Jugendlichen ermöglichen ;
- ii. für ihre Arbeit auf Gebieten, die Jugendbelange berühren, in Zusammenarbeit mit den Jugendlichen und ihren Gruppierungen den vom Europarat empfohlenen Grundsatz der Mitbestimmung und der gemeinsamen Entscheidungsfindung beherzigen. Wo Mitbestimmung dieser Art praktiziert wird, ist es wichtig, dass die Jugendlichen und Jugendverbände als Partner ernst genommen werden, sich aber auch, wenn sie das wünschen, nicht zu beteiligen brauchen.

II.8 Mitwirkung der Jugend in Nichtregierungsorganisationen und politischen Parteien

54. Dynamische, von der Regierung unabhängige und aktive Organisationen bilden ein wesentliches Element jeder echten Demokratie. Wichtig ist aber auch, dass noch weitere Bereiche der Zivilgesellschaft wie etwa die politischen Parteien auf kommunaler und regionaler Ebene stark vertreten und aktiv sind. Gelebte Demokratie im Staat, in der Region und in der Gemeinde bedeutet mehr als nur alle paar Jahre wählen zu gehen. Darum ist die Mitarbeit in Nichtregierungsorganisationen und politischen Parteien so wichtig, ermöglicht sie den Bürgern doch, dauerhaft in die politische Entscheidungsfindung und Arbeit einbezogen zu sein und diese zu beeinflussen. Es ist daher entscheidend, dass die Jugend dazu aufgerufen wird, sich am Vereinsleben und Parteiwesen am Ort zu beteiligen, und dabei Unterstützung erfährt.
55. Gemeinden und Regionen sollten Nichtregierungsorganisationen, welche die Mitwirkung der Jugend an ihrer Arbeit sowie bei ihrer Verfahrensweise und demokratischen Beschlussfassung fördern, finanziell und in sonstiger Weise unter die Arme greifen.
56. Gemeinden und Regionen sollten, ohne selbst Partei zu ergreifen, in Zusammenarbeit mit den politischen Parteien die Mitwirkung der Jugend am parteipolitischen Leben ganz allgemein fördern und besondere Impulse in dieser Richtung, z.B. Schulungsmaßnahmen, unterstützen.

Teil III: Institutionalisierte Beteiligung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region

57. Um die in Teil I umschriebene Politik in den einzelnen Bereichen verwirklichen zu können, müssen Gemeinden und Regionen Strukturen oder Gremien schaffen, die den Jugendlichen eine Mitwirkung an den sie betreffenden Debatten und Beschlüssen ermöglichen.
58. Diese Strukturen können unterschiedliche Formen annehmen, je nachdem, ob sie einem Dorf, einer Stadt, einem Stadtteil oder einer Region dienen sollen. Ihre Aufgabe ist es, Bedingungen für eine Partnerschaft und einen echten Dialog zwischen der Gemeinde oder der Region und der Jugend zu schaffen sowie den Jugendlichen und ihren Vertretern zu gestatten, in den sie betreffenden Angelegenheiten vollberechtigt mitzureden. Solche Strukturen sollten normalerweise repräsentativ und auf Dauer angelegt sein und sich mit allem befassen, was die Jugendlichen interessiert. Zusätzlich ließe sich aber auch an von Fall zu Fall zu schaffende Strukturen zur Erörterung oder Regelung auftauchender Probleme denken. Mitunter kann es auch geraten sein, verschiedene Formen institutionalisierter Mitsprache zu kombinieren.

III.1 Jugendräte, Jugendparlamente, Jugendforen

59. Wirkungsvolle Mitsprache im Leben der Gemeinde und der Region muss darauf beruhen, dass sich die Jugendlichen der in ihrem Gemeinwesen im Gange befindlichen gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen bewusst sind. Dies erfordert das Vorhandensein einer ständigen Vertretung von der Art eines Jugendrates, -parlaments oder -forums.
60. Die Mitglieder solcher Jugendgremien können durch Wahlen bestimmt oder von Jugendverbänden entsandt und/oder auf Freiwilligkeit hin bestellt werden. Ihre Zusammensetzung sollte diejenige der Bevölkerung widerspiegeln.
61. Die Jugendlichen sollten für Projekte unmittelbar Verantwortung tragen und bei den diesbezüglichen politischen Vorgaben mitreden dürfen. Zu diesem Zweck sollten Gemeinden und Regionen Strukturen für eine wirkliche Mitsprache schaffen oder fördern.

62. Solche Strukturen bieten den Jugendlichen einen sichtbaren Rahmen, innerhalb dessen sie, vor allem auch gegenüber den Behörden, Vorschläge unterbreiten können. Die zu behandelnden Themenbereiche könnten in etwa den in Teil I der vorliegenden Charta aufgeführten entsprechen.
63. Die Rolle solcher Strukturen könnte Folgendes umfassen :
- i. den Jugendlichen ein Forum zu bieten, wo sie ungehindert ihre Sorgen und Nöte vortragen und zum Beispiel zu behördlichen Vorschlägen und politischen Vorgaben Stellung nehmen können;
 - ii. den Jugendlichen die Möglichkeit zu geben, den Gemeinden und Regionen Vorschläge zu unterbreiten;
 - iii. den Behörden die Möglichkeit zu geben, die Meinung der Jugendlichen zu bestimmten Fragen zu erkunden;
 - iv. einen Ort zu bieten, wo Projekte, von denen die Jugendlichen betroffen sind, ausgearbeitet, verfolgt und ausgewertet werden;
 - v. ein Forum zur Anhörung von und Beratung mit den Jugendverbänden und -vereinen zu bieten;
 - vi. die Mitwirkung der Jugend an anderen beratenden Gremien der Gemeinde oder Region zu erleichtern.
64. Indem solche Strukturen den Jugendlichen Gelegenheit geben, sich zu den sie berührenden Problemen zu äußern und diesbezüglich etwas zu unternehmen, fördern sie zugleich die Erfahrung mit gelebter Demokratie und öffentlicher Verwaltung.
65. Aus diesem Grund sollten die Jugendlichen dazu ermutigt werden, sich an solchen Strukturen und den in ihrem Rahmen erfolgenden Arbeiten zu beteiligen, zumal dies ihnen die Grundsätze staatsbürgerlicher Verantwortung in der Demokratie nahebringt und ihnen entsprechende Erfahrung verschafft. Besonders für jene Jugendlichen, die selber Projekte vorschlagen und den Dialog mit der Gemeinden oder der Region suchen, sollten diese Strukturen den Ort darstellen, an dem sie demokratische Führungsfähigkeiten einüben können.

66. Gemeinden und Regionen sowie die Jugendlichen selbst können überdies Nutzen aus dem Multiplikationseffekt ziehen, den die Beteiligung an solchen Strukturen hat. Die Jugend wird nämlich dadurch ganz allgemein motiviert, ihre staatsbürgerlichen Rechte wahrzunehmen und sich vor allem an Wahlen und sonstigen Abstimmungen wie etwa Volksbefragungen zu beteiligen.

III.2 Unterstützung der Mitwirkungsstrukturen

67. Um wirksam arbeiten zu können, bedarf die institutionalisierte Mitwirkung der Jugend (egal, ob es sich um formelle Strukturen handelt oder nicht) entsprechender Mittel und Unterstützung. Daher sollten Gemeinden und Regionen solchen Strukturen die für ihr geordnetes Funktionieren nötigen Räumlichkeiten, Gelder und materiellen Hilfen zur Verfügung stellen. Die Bereitstellung solcher Mittel schließt nicht aus, dass Jugendgremien sich nicht auch anderswo, etwa bei Stiftungen, Firmen usw., um zusätzliche finanzielle oder materielle Unterstützung bemühen dürfen.
68. Gemeinden und Regionen sollten sicherstellen, dass die Unterstützung solcher Strukturen für die Mitwirkung der Jugend garantiert bleibt. Zu diesem Zweck sollten sie eine Person oder Personengruppe als Garanten benennen und damit beauftragen, den praktischen Vollzug der getroffenen Unterstützungsmaßnahmen zu überwachen und, wenn nötig, als Ansprechpartner für solche Jugendgremien zu dienen.
69. Diese Person oder Personengruppe sollte sowohl von den politischen Gremien wie auch von den Jugendgremien unabhängig sein; ihre Ernennung müsste im Einvernehmen mit beiden Seiten erfolgen.

70. Die genannte(n) Person(en) sollte(n) nicht nur die Garantie für die oben erwähnte Unterstützung übernehmen, sondern könnte(n) auch folgende weitere Aufgaben versehen:

- i. als Mittler zwischen den Jugendlichen und den gewählten Kommunal- oder Regionalpolitikern in allen von einer der beiden Seiten aufgeworfenen Fragen zu dienen;
- ii. bei auftretenden Spannungen als Fürsprecher der Jugendlichen gegenüber der Gemeinde oder der Region aufzutreten;
- iii. umgekehrt gegenüber den Jugendlichen auch die Anliegen und Vorschläge der Gemeinde oder Region vorzubringen ;
- iv. regelmäßige Berichte über den Stand der Mitwirkung der Jugend am Leben der Gemeinde und der Region zu verfassen und sie sowohl den Jugendlichen wie auch der Gemeinde und der Region zuzuleiten. Derartige Berichte könnten z.B. das Engagement der Jugend bei der Durchführung von Projekten oder das Ausmaß sowie den Erfolg ihrer Mitwirkung in Jugendgremien bewerten.

Kongress der Gemeinden und Regionen Europas
Europarat
F-67075 Strasbourg Cedex
Tel. + 33 – 388 – 41 20 00
Fax: + 33 – 388 – 41 27 51 oder 37 47
Internet: <http://www.coe.int/cplre>
E-Mail: webcplre@coe.int

Kongress der Gemeinden und Regionen des Europarats
Europarat
F – 67075 Strassburg Cedex

Tel. : + 33 (0) 3 88 41 20 00
Fax. : + 33 (0) 3 44 41 27 51 ou 37 47
Internet : <http://www.coe.int/cplre>
E-mail : webcplre@coe.int

Anlage 16:

Strukturierter

Dialog:

URL:

<https://www.strukturierter-dialog.de/einfuehrung/eu-jugendstrategie/>
[18.08.2017].

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.strukturierter-dialog.de/einfuehrung/eu-jugendstrategie/>. The page features a large image of a person jumping with a blue umbrella decorated with yellow stars, set against a clear blue sky. Below the image, the text reads: "Eine Strategie für die Jugend Europas". The main content area contains several paragraphs explaining the EU's role in youth policy, the agreed-upon strategy to improve the lives of young people in Europe, and the specific document "Erneuerter Rahmen für die jugendpolitische Zusammenarbeit in Europa". A sidebar on the left lists various EU youth initiatives, and a right sidebar shows a "Termine" section with the message "Keine Termine gefunden". The Windows taskbar at the bottom indicates the date is 18.08.2017 and the time is 09:44.

Art. 10 EU - dejure.org x Europäische Charta der Mitw x Strukturierter Dialog: EU-Jug x +

https://www.strukturierter-dialog.de/einfuehrung/eu-jugendstrategie/ Suchen

EU Europäische Jugendwoche
Nationale Arbeitsgruppe
Deutschland Vernetzung
EU-Jugendkonferenz
Ergebnisse
Europäischer Lenkungsausschuss
regional Projekte
EU-Jugendministerrat
Jugendbeteiligung
freiwilliges Engagement
Konsultation

Foto: kallejipp - Photocase

Eine Strategie für die Jugend Europas

Die EU hat in Sachen Jugendpolitik nicht viel zu sagen. Ihre Kompetenzen beschränken sich im Jugendbereich auf einige wenige Aufgabengebiete, wie zum Beispiel die Förderung des Jugendaustauschs. Das, was in der europäischen Jugendpolitik passiert, beruht deshalb zum überwiegenden Teil auf einer freiwilligen Kooperation der EU-Mitgliedstaaten untereinander.

Für diese Zusammenarbeit haben die EU-Mitgliedstaaten eine Strategie vereinbart, um die Lebenssituation junger Menschen in Europa zu verbessern. Die Strategie legt fest, welche Ziele man erreichen, auf welche Arbeitsschwerpunkte man sich dabei konzentrieren und welche Mittel man dafür nutzen möchte.

Die Strategie für die jugendpolitische Zusammenarbeit wurde im November 2009 von den EU-Jugendminister_innen verabschiedet und gilt für die Jahre 2010 bis 2018. Im offiziellen EU-Sprech heißt das Dokument "Erneuerter Rahmen für die jugendpolitische Zusammenarbeit in Europa". In Deutschland nennen wir es kurz und knapp "EU-Jugendstrategie".

Die EU-Jugendstrategie ist dabei nicht "out of the blue" entstanden. Im Vorfeld wurden auch Jugendliche und Jugendorganisationen sowie Expert_innen der Jugendarbeit in ganz Europa konsultiert. Dafür wurde auch der Strukturierte Dialog genutzt.

Alle News

Termine

Keine Termine gefunden

DE 09:44 18.08.2017

Anlage 17: o.V.: Kinderrechte sollen auch ins Grundgesetz,
Staatsanzeiger für Baden-Württemberg,
07.04.2017, S. 1.

Staatsanzeiger, 7. April 2017, 167. Jahrgang, Nr. 13, S. 1

Kinderrechte sollen auch ins Grundgesetz

SPD im Bund dafür, CDU, anders als im Land, dagegen

STUTT GART/BERLIN. Kinderrechte sind bereits in vielen Landesverfassungen verankert, so etwa seit 2014 in Baden-Württemberg. Nun sollen sie nach dem Willen der SPD auch ins Grundgesetz aufgenommen werden. „Es wäre ein wichtiges Symbol, Kinderrechte ausdrücklich im Grundgesetz zu verankern“, wird Bundesjustizminister Heiko Maas (SPD) in der Rheinischen Post zitiert. Dies sei ein Signal für die Gesellschaft.

Zuvor hatte schon Familienministerin Manuela Schwesig (SPD) dafür plädiert. Bisher spielten Kinder im Grundgesetz nur eine Nebenrolle, etwa in Verbindung mit dem staatlichen Wächteramt, wenn ihr Wohl gefährdet sei.

Die Union will aber nicht mitziehen. Die rechtspolitische Sprecherin der Fraktion, Elisabeth Winkelmeier-Becker, kritisiert den Vorstoß des Koalitionspartners. „Un-

ser Grundgesetz schützt schon jetzt alle Menschen gleich – selbstverständlich auch Kinder mit ihrem bedingungslosen und gleichberechtigten Anspruch auf Achtung ihrer Würde und auf freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit.“

Landesjustizminister Guido Wolf (CDU) war allerdings wie die Mehrheit seiner Kollegen bei der Justizministerkonferenz im November dafür gewesen. (sta)

Online-Umfrage

Geben Sie auf staatsanzeiger.de Ihre Stimme ab.

Sollen Kinderrechte
eigens ins Grundgesetz
aufgenommen werden?

- ☐ Ja
☐ Nein

Anlage 18: § 8 SGB VIII: URL: https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/__8.html [18.08.2017].



§ 8 SGB 8 - Einzelnorm

https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/__8.html

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz

juris

[zurück](#) [weiter](#)

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe - (Artikel 1 des Gesetzes v. 26. Juni 1990, BGBl. I S. 1163)

§ 8 Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

(1) Kinder und Jugendliche sind entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen. Sie sind in geeigneter Weise auf ihre Rechte im Verwaltungsverfahren sowie im Verfahren vor dem Familiengericht und dem Verwaltungsgericht hinzuweisen.

(2) Kinder und Jugendliche haben das Recht, sich in allen Angelegenheiten der Erziehung und Entwicklung an das Jugendamt zu wenden.

(3) Kinder und Jugendliche haben Anspruch auf Beratung ohne Kenntnis des Personensorgeberechtigten, wenn die Beratung auf Grund einer Not- und Konfliktlage erforderlich ist und solange durch die Mitteilung an den Personensorgeberechtigten der Beratungszweck vereitelt würde. § 36 des Ersten Buches bleibt unberührt.

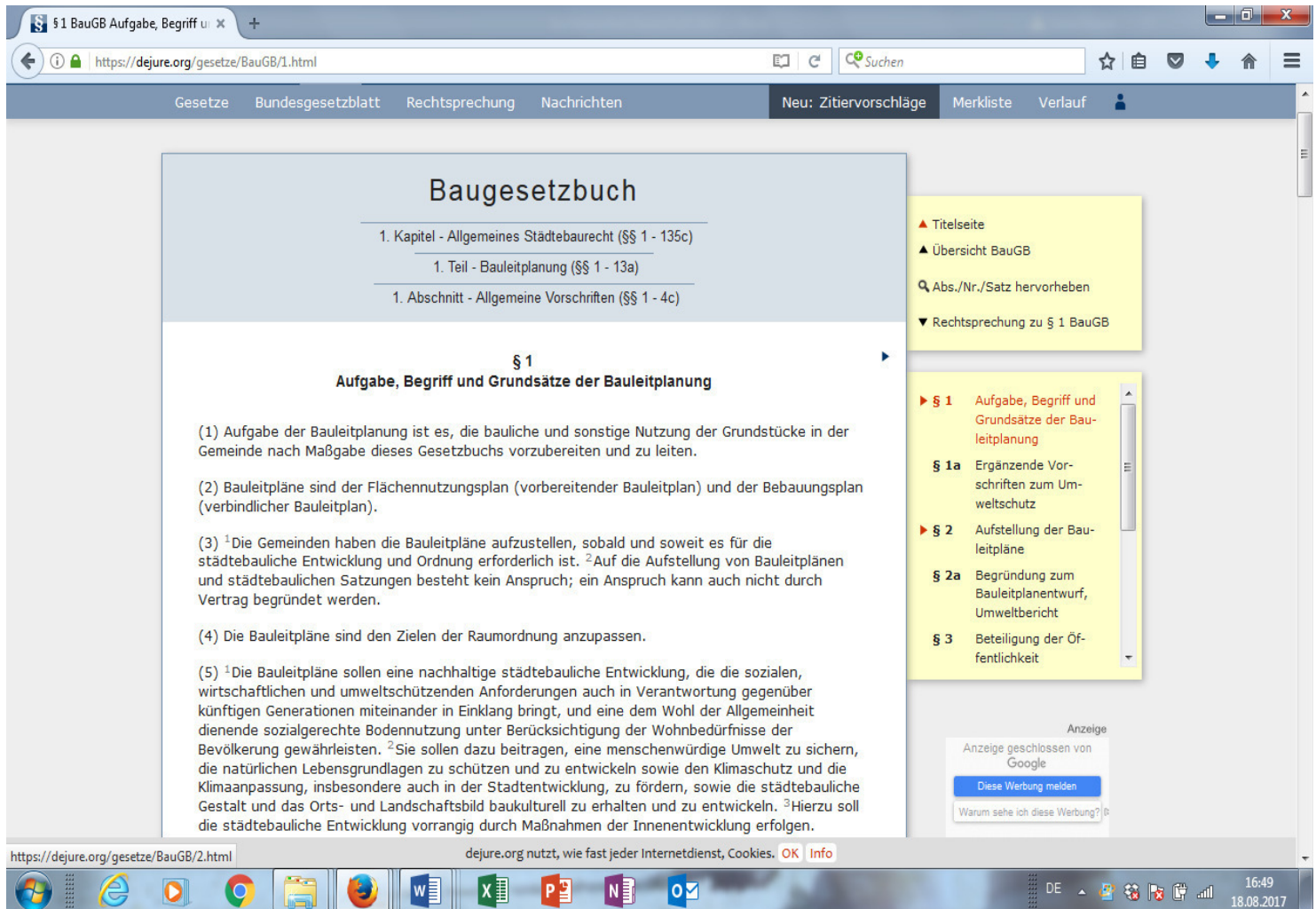
Fußnote

(+++ § 8 Abs. 1: Zur Anwendung vgl. § 42f Abs. 1 +++)

[zum Seitenanfang](#) [Datenschutz](#) [Seite ausdrucken](#)

DE 16:33 18.08.2017

Anlage 19: § 1 BauGB: URL:
https://dejure.org/gesetze/BauGB/1.html
[18.08.2017].



Baugesetzbuch

1. Kapitel - Allgemeines Städtebaurecht (§§ 1 - 135c)

1. Teil - Bauleitplanung (§§ 1 - 13a)

1. Abschnitt - Allgemeine Vorschriften (§§ 1 - 4c)

§ 1
Aufgabe, Begriff und Grundsätze der Bauleitplanung

(1) Aufgabe der Bauleitplanung ist es, die bauliche und sonstige Nutzung der Grundstücke in der Gemeinde nach Maßgabe dieses Gesetzbuchs vorzubereiten und zu leiten.

(2) Bauleitpläne sind der Flächennutzungsplan (vorbereitender Bauleitplan) und der Bebauungsplan (verbindlicher Bauleitplan).

(3) ¹Die Gemeinden haben die Bauleitpläne aufzustellen, sobald und soweit es für die städtebauliche Entwicklung und Ordnung erforderlich ist. ²Auf die Aufstellung von Bauleitplänen und städtebaulichen Satzungen besteht kein Anspruch; ein Anspruch kann auch nicht durch Vertrag begründet werden.

(4) Die Bauleitpläne sind den Zielen der Raumordnung anzupassen.

(5) ¹Die Bauleitpläne sollen eine nachhaltige städtebauliche Entwicklung, die die sozialen, wirtschaftlichen und umweltschützenden Anforderungen auch in Verantwortung gegenüber künftigen Generationen miteinander in Einklang bringt, und eine dem Wohl der Allgemeinheit dienende sozialgerechte Bodennutzung unter Berücksichtigung der Wohnbedürfnisse der Bevölkerung gewährleisten. ²Sie sollen dazu beitragen, eine menschenwürdige Umwelt zu sichern, die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen und zu entwickeln sowie den Klimaschutz und die Klimaanpassung, insbesondere auch in der Stadtentwicklung, zu fördern, sowie die städtebauliche Gestalt und das Orts- und Landschaftsbild baukulturell zu erhalten und zu entwickeln. ³Hierzu soll die städtebauliche Entwicklung vorrangig durch Maßnahmen der Innenentwicklung erfolgen.

dejure.org nutzt, wie fast jeder Internetdienst, Cookies. [OK](#) [Info](#)

16:49
18.08.2017

§1 BauGB Aufgabe, Begriff u. x

https://dejure.org/gesetze/BauGB/1.html

Gesetze Bundesgesetzblatt Rechtsprechung Nachrichten

Neu: Zitiervorschläge Merklste Verlauf

(6) Bei der Aufstellung der Bauleitpläne sind insbesondere zu berücksichtigen:

1. die allgemeinen Anforderungen an gesunde Wohn- und Arbeitsverhältnisse und die Sicherheit der Wohn- und Arbeitsbevölkerung,
2. die Wohnbedürfnisse der Bevölkerung, insbesondere auch von Familien mit mehreren Kindern, die Schaffung und Erhaltung sozial stabiler Bewohnerstrukturen, die Eigentumsbildung weiter Kreise der Bevölkerung und die Anforderungen kostensparenden Bauens sowie die Bevölkerungsentwicklung,
3. die sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Bevölkerung, insbesondere die Bedürfnisse der Familien, der jungen, alten und behinderten Menschen, unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer sowie die Belange des Bildungswesens und von Sport, Freizeit und Erholung,
4. die Erhaltung, Erneuerung, Fortentwicklung, Anpassung und der Umbau vorhandener Ortsteile sowie die Erhaltung und Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche,
5. die Belange der Baukultur, des Denkmalschutzes und der Denkmalpflege, die erhaltenswerten Ortsteile, Straßen und Plätze von geschichtlicher, künstlerischer oder städtebaulicher Bedeutung und die Gestaltung des Orts- und Landschaftsbildes,
6. die von den Kirchen und Religionsgesellschaften des öffentlichen Rechts festgestellten Erfordernisse für Gottesdienst und Seelsorge,
7. die Belange des Umweltschutzes, einschließlich des Naturschutzes und der Landschaftspflege, insbesondere
 - a) die Auswirkungen auf Tiere, Pflanzen, Fläche, Boden, Wasser, Luft, Klima und das Wirkungsgefüge zwischen ihnen sowie die Landschaft und die biologische Vielfalt,
 - b) die Erhaltungsziele und der Schutzzweck der Natura 2000-Gebiete im Sinne des Bundesnaturschutzgesetzes,
 - c) umweltbezogene Auswirkungen auf den Menschen und seine Gesundheit sowie die Bevölkerung insgesamt,
 - d) umweltbezogene Auswirkungen auf Kulturgüter und sonstige Sachgüter,

Stellenmarkt

.rka Rechtsanwälte

Rechtsanwalt (m/w)

dejure.org nutzt, wie fast jeder Internetdienst, Cookies. OK Info

DE 16:50 18.08.2017

Anlage 20: Koalitionsvertrag zwischen Bündnis 90/Die Grünen und der SPD Baden-Württemberg, Baden-Württemberg 2011 – 2016: URL: https://www.lpbw.de/koalitionsvertrag_2011.html [19.08.2017].



DER WECHSEL
BEGINNT.

Der Wechsel beginnt.

Koalitionsvertrag

zwischen

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und der SPD Baden-Württemberg

Baden-Württemberg 2011 - 2016

Inhaltsverzeichnis

Präambel	1
Erneuern und bewahren	1
Eine neue Politik für Baden-Württemberg	1
Den Wechsel verwirklichen	1
Ein neuer Politikstil für Baden-Württemberg	2
Bessere Bildung für alle	3
Frühkindliche Bildung – Chancen nutzen, Potenziale entfalten	3
Pakt mit den Kommunen für Familien mit Kindern	3
Auf den Anfang kommt es an	3
Rechtsanspruch auf Betreuung der Kleinsten	4
Orientierungsplan verbindlich einführen und Qualität verbessern	4
Konsequente Sprachförderung von Anfang an	5
Bildungsaufbruch an den Schulen	5
Wege öffnen: Abschaffung der Grundschulempfehlung	6
Vor Ort und gemeinsam: Gemeinschaftsschulen ermöglichen	6
Die Ganztagschule als Lern- und Lebensort ausbauen	7
Gleichberechtigte Teilnahme aller: Inklusion umsetzen	7
Förderbedarf früh erkennen	8
Die Lernbedingungen verbessern	8
Unterrichtsausfall abbauen	9
Schulleitung und Lehrerberuf weiterentwickeln	9
Freie Schulen fair ausstatten	9
Religion und Ethik vermitteln Werte	9
Mehr kulturelle und sportliche Angebote	10
Bildungsziele Demokratie und nachhaltige Entwicklung	10
Berufliche Bildung und Ausbildung	10
Berufliche Schulen stärken	10
Ausbildung für alle	11
Wissenschaft in Höchstform	12
Leitideen für ein zukunftsfähiges Landeshochschulgesetz	12
Nachhaltige Wissenschaft	12
Alle Hochschulmitglieder beteiligen	12
Öffnung der Hochschulen	12
Gutes Klima für Forschung und Innovation	13
Exzellente Forschung	13
Eigenständige und handlungsfähige Universitätsklinika	13
Anwendungsorientierte Forschung	13
Leistungsfähige Informationsinfrastruktur und Open Access	14
Beste Bedingungen für Studierende und den wissenschaftlichen Nachwuchs	14
Gleiche Chancen für doppelte Abiturjahrgänge	14
Den Hochschulzugang entbürokratisieren	14
Bologna zum Erfolg führen	14
Lehrerinnen und Lehrer besser auf die Schule vorbereiten	15
Verlässlichen Bildungsaufstieg sichern	15
Gute Arbeit an den Hochschulen	15
Finanzieren und Sanieren	15
Studieren darf nicht vom Geldbeutel der Eltern abhängig sein	15

Hochschulen nachhaltig finanzieren.....	16
Substanz der Hochschulen und Unikliniken erhalten	16
Lebensbegleitendes Lernen und Weiterbildung	16
Ökologische und soziale Modernisierung bringt wirtschaftliche Dynamik.....	17
Wirtschaft und Technologie bringen das Land voran	17
Den Industrie- und Wirtschaftsstandort stärken – dynamische und nachhaltige	
Wachstumsfelder erschließen	17
Wirtschaftspolitik auf die Zukunftsfelder ausrichten	17
Nachhaltige Mobilitätskonzepte	18
Umwelttechnologien, Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz	18
Gesundheit	18
Informations- und Kommunikationstechnologien, Green IT, intelligente Produkte	19
Wirtschaftspolitik im Instrumentarium zeitgemäß fortentwickeln	19
Existenzgründungen forcieren	19
Mittelstand stärken.....	19
Förderangebote neu ausrichten	19
In Forschung und Entwicklung investieren	20
Transparente und moderne Außenwirtschaftsförderung	20
Wirtschaftspolitik besser organisieren	20
Wirtschaftsförderung im Land koordinieren.....	20
Kammern als Partner der Landespolitik	21
Regionale Wirtschaftskreisläufe verbinden	21
Baden-Württemberg zum Musterland Guter Arbeit machen	21
Mit dem Tariftreuegesetz Mittelstand und Beschäftigte schützen	21
Mit Mindestlöhnen für fairen Wettbewerb sorgen.....	22
Kein Lohndumping durch Leiharbeit - Gegen prekäre Beschäftigung	22
Gleiche Chancen für Frauen	22
Allianz für Fachkräfte – Fachkräftebedarf sichern.....	22
Sozialer Arbeitsmarkt – Perspektiven für Langzeitarbeitslose.....	23
Landesarbeitsmarktprogramm auflegen.....	23
Einen sozialen Arbeitsmarkt entwickeln	23
Unabhängige Arbeitslosenberatung ausbauen.....	24
Kommunale Kompetenz in der Arbeitsmarktpolitik stärken	24
Nachhaltige Mobilität in einem modernen Wirtschaftsstandort	24
Schieneninfrastruktur modernisieren	25
Öffentliche Verkehrsmittel ausbauen	25
Schienen-Personen-Nahverkehr verbessern	26
Den Öffentlichen Personennahverkehr attraktiver machen.....	26
Rad- und Fußgängerverkehr aufwerten.....	27
Straßeninfrastruktur erhalten und ausbauen.....	27
Verkehrssicherheitsprogramm für unser Land	28
Güter auf die Schiene bringen	28
Kommunale Verkehrskonzepte unterstützen	28
Flugverkehr: Es kommt doch auf die Länge an.....	29
Stuttgart 21	29
Tourismus nachhaltig entwickeln.....	30
Ökologische und soziale Modernisierung zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen ...	32
Atomkraft – Nein danke	32
Die führende Energie- und Klimaschutzregion	33

Baden-Württembergs Energie – effizient und erneuerbar	33
Die Energiewende schaffen.....	34
Leuchtturmprojekt „Virtuelle Kraftwerke“	34
Stadtwerke als Partner gewinnen.....	34
Wettbewerb und Regulierung.....	34
Anpassung der Energieinfrastruktur und Bürgerbeteiligung	35
Klimaschutz im Wärmesektor voranbringen.....	35
Ressourcen schonen.....	35
Umwelt und Naturschutz – Erhalten, was uns erhält	35
Umweltschutz als Querschnittsaufgabe	36
Kreislaufwirtschaft entwickeln.....	36
Wasser: Lebensgrundlage, Lebensraum und Rohstoff	36
Flächenverbrauch reduzieren – Bodenschutz stärken	37
Umweltpolitik als Gesundheits- und Sozialpolitik	37
Naturschutz – die Artenvielfalt bewahren.....	37
Wirksamer Verbraucherschutz	38
Ländliche Räume brauchen und verdienen eine gute Zukunft.....	39
Land- und Forstwirtschaft im Einklang mit der Natur	39
Vielfalt fördern	40
Wald und Jagd naturnah gestalten	41
Konsequent beim Tierschutz	42
Für eine sozial gerechte und solidarische Gesellschaft.....	43
Neuer Aufbruch in der Familienpolitik.....	43
Kinderrechte stärken	43
Kinderschutz verbessern	43
Kinderarmut bekämpfen und verhindern.....	44
Chancengleichheit von Frauen und Männern	44
Opfern von Gewalt helfen	44
Potenziale des Alters nutzen	45
Teilhabe von jungen Menschen.....	45
Beteiligungsrechte stärken	45
Gute Gesundheitsversorgung in Baden-Württemberg – auch in Zukunft.....	46
Gesundheitsdialog Baden-Württemberg	46
Flächendeckende Grundversorgung sichern	47
Mehr Zusammenarbeit in den Regionen.....	47
Frauen sind anders, Männer auch.....	48
Für eine fortschrittliche Suchtpolitik	48
Qualifizierte Pflege ausbauen – Pflegestrukturen verbessern.....	48
Rechte und Schutzmaßnahmen für psychisch kranke Menschen.....	49
Weiterentwicklung des psychiatrischen Versorgungssystems.....	49
Freiwilliges Engagement aller Generationen stärken.....	50
Mehr Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen	50
Soziale Rechte Wohnungsloser.....	51
Wohnen, ein elementares Grundbedürfnis	51
Wohnraumförderung neu ausrichten	51
Stärkung der Baukultur	52
Energetische Gebäudesanierung als Beitrag zum Klimaschutz	52
LBBW-Immobilien.....	52
Soziale Stadt erhalten.....	52
Landesbauordnung überarbeiten.....	53

Nachhaltiges Haushalten.....	54
Kassensturz	54
Nachhaltiger Finanzrahmen – Schuldenbremse einhalten	54
Verlässlichkeit der Steuerpolitik	55
Steuergerechtigkeit.....	55
Zukunftssichere Beamtenpensionen.....	55
Strategische Haushaltssteuerung	56
Neuordnung der föderalen Finanzbeziehungen - Länderfinanzausgleich	56
Kommunal Finanzen stärken	56
Erhalt und Ausbau der Gewerbesteuer	57
Entlastung der Kommunen im Rahmen der föderalen Finanzverteilung	57
Weiterentwicklung der Grundsteuer	57
Pakt mit den Kommunen.....	57
Keine Privatisierung der LBBW	57
Landesstiftung prüfen	57
Glücksspielstaatsvertrag erhalten.....	58
Baden-Württemberg in guter Verfassung	59
Mehr Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie machen	59
Eine neue Planungs- und Beteiligungskultur schaffen	59
Wahlrecht: Jede Stimme muss gleich viel wert sein.....	60
Starke Kommunen – starkes Land	60
Mehr Demokratie in den Kommunen	60
Interkommunale Zusammenarbeit stärken	61
Regionalverbände bleiben Träger der Planung.....	61
Kommunales Ehrenamt fördern.....	61
Für eine effektive und zuverlässige Justiz	62
Unabhängigkeit der Justiz stärken.....	62
Notariats- und Grundbuchreform überprüfen	63
Justizvollzug menschlich gestalten	63
Sicherungsverwahrung regeln	63
Mehr „Häuser des Jugendrechts“	63
Landesstiftung Opferschutz absichern.....	64
Sicherheit und Freiheit schützen	64
Bürgernahe Polizei	64
Personalabbau bei der Polizei stoppen	64
Zweigeteilte Laufbahn einführen.....	65
Gleichstellung auch bei der Polizei	65
Kommunale Kriminalprävention ausbauen	65
Gewalt gegen Polizei stoppen	65
Waffenrecht verschärfen.....	66
Örtliche Gefahrenabwehr stärken.....	66
Extremismus entschlossen bekämpfen	66
Unabhängigen Datenschutz stärken.....	67
Verwaltungsstrukturen modernisieren	68
Ein starker öffentlicher Dienst.....	68
Weltoffenes Baden-Württemberg	70
Kirchen, Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften	70
Chancen durch aktive Integrationspolitik.....	70
Öffnung des öffentlichen Dienstes für Migrantinnen und Migranten	70

Integrations- und Orientierungskurse als Grundstein für den Start.....	71
Ausländische Bildungsabschlüsse anerkennen	71
Einbürgerung erleichtern	71
Humanität hat Vorrang	72
Die Lebenssituation von Flüchtlingen und Asylbewerbern verbessern.....	72
Lesben und Schwule: Gleiche Pflichten – gleiche Rechte	73
Baden-Württemberg mit starker Stimme in Europa	73
Europa mitgestalten	73
Kommunale Gestaltungsspielräume sichern.....	74
Strukturfonds nachhaltig sichern und nutzen	74
Ausschuss der Regionen besser an die Landespolitik anbinden	75
Grenzüberschreitende und interregionale Zusammenarbeit stärken.....	75
Initiative zur Revision des EURATOM-Vertrags	75
Weltweit mehr Gerechtigkeit durch Bildung und Partnerschaft	75
Entwicklungspolitische Leitlinien fortschreiben	75
Partnerschaft mit Burundi ausbauen.....	75
Globales Lernen fördern.....	76
Soziale Kriterien im Beschaffungswesen voranbringen	76
Medienstandort fit machen – fortschrittliche Netzpolitik	76
Baden-Württembergs digitale Chancen ergreifen	76
Rundfunkstaatsvertrag weiterentwickeln und modernisieren	76
Eine Lanze für die Freien Radios brechen.....	77
Digitalen Hörfunk ausbauen	77
Medienkompetenz stärken	77
Jugendschutz im Internet: Medienerziehung statt Zensur	77
Breitbandinfrastruktur zügig aufbauen – Netzneutralität gewährleisten.....	78
Transparenz des Regierungshandelns im Netz	78
IT-Strategie entwickeln	78
Starkes Kulturland Baden-Württemberg	79
Zukunftspakt Kultur.....	79
Schwerpunkt Kulturelle Bildung	79
Oper, Schauspiel, Ballett und Orchester	79
Interkultureller Austausch fördert Zusammenhalt der Gesellschaft.....	79
Spielräume für Sammlungsaufgaben schaffen.....	80
Verlässliche Partnerschaft für die Kommunaltheater	80
Tanzszene in Baden-Württemberg besser vernetzen.....	80
Förderung der Soziokulturellen Zentren erweitern	80
Freie Theater- und Kulturszene auf sichere Beine stellen	80
Innovationsfonds Kultur einrichten	80
Erinnerungskultur verstetigen	80
Hochrangige Ausbildung an den künstlerischen Hochschulen sicherstellen.....	81
Konzept für die Pop- und Jazzförderung	81
Mit konsequenter Filmförderung auf die Siegerstraße.....	81
Bewerbung für Europäische Kulturhauptstadt unterstützen.....	81
Sport bewegt.....	81
„Früh übt sich“	82
Soziale Integration und Inklusion durch Sport.....	82
Gewaltprävention und Toleranz	82
Vereinbarkeit von Spitzensport, Ausbildung und Beruf.....	82
Doping im Sport bekämpfen	83
Autonomie des Sports wahren – Reform der Organisation unterstützen.....	83

Präambel

Erneuern und bewahren

Eine neue Politik für Baden-Württemberg

Baden-Württemberg hat den Wechsel gewählt. Die Menschen haben sich am 27. März 2011 für eine neue Politik, vor allem aber auch für einen neuen politischen Stil entschieden. Wir nehmen diesen Auftrag an und werden ihn gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern in unserem Land verwirklichen.

Die Menschen leben gerne in Baden-Württemberg. Ihr sprichwörtlicher Fleiß und ihr Einfallsreichtum haben unsere Heimat zu einem wohlhabenden und lebenswerten Land gemacht. Doch sie wissen auch, dass unser Wohlstand nicht selbstverständlich ist. Nur mit ständiger Anstrengung und der Bereitschaft zur Erneuerung bleibt Baden-Württemberg erfolgreich. Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte. Für uns bedeutet das: Wir werden verändern, wo es notwendig ist, Manches anders und Vieles besser machen.

Denn Baden-Württemberg ist ein starkes Land mit Schwächen. Auch in guten Zeiten wurden Schuldenberge angehäuft. Einer verhältnismäßig niedrigen Arbeitslosenquote steht die Zunahme prekärer Beschäftigung gegenüber. Auch im reichen Baden-Württemberg nimmt die Kinderarmut zu, die soziale Schere klafft immer weiter auseinander. Ein an der Spitze erfolgreiches Bildungssystem lässt viele Kinder zurück: In keinem anderen Land entscheidet die Herkunft so stark über die Bildungschancen. Die Energiewende wurde in unserem Land von oberster Stelle behindert. Und obwohl viele unserer mittelständischen Unternehmen in die Umwelttechnologien eingestiegen sind, hat sich die Wirtschaftspolitik den Märkten der Zukunft nicht entschlossen zugewandt.

Um diesen Stillstand aufzulösen, wurden wir gewählt. Den Auftrag werden wir besonnen, mit Maß und Mitte erfüllen.

Den Wechsel verwirklichen

Unser Land lebt vom Gemeinsinn. Doch in den vergangenen Jahren wurde der innere Zusammenhalt in Baden-Württemberg aufs Spiel gesetzt. Wir werden Brücken bauen, um die Spaltung unserer Gesellschaft zu überwinden.

Die Zeit des Durchregierens von oben ist zu Ende. Gute Politik wächst von unten, echte Führungsstärke entspringt der Bereitschaft zuzuhören. Für uns ist die Einmischung der Bürgerinnen und Bürger eine Bereicherung. Wir wollen mit ihnen im Dialog regieren und eine neue Politik des Gehörtwerdens praktizieren. Gemeinsam mit den Menschen, den organisierten und nicht organisierten Interessen und den Unternehmen aus allen Teilen unseres Landes wollen wir den Wechsel verwirklichen und die Chancen dieses Wandels nutzen.

Unsere Regierungsarbeit wird sich an fünf Leitlinien orientieren. Sie werden die Richtung unserer Politik in allen Bereichen maßgeblich prägen:

- Wir wollen die individuelle Freiheit in einer solidarischen Gesellschaft fördern;
- Wir wollen die wirtschaftliche Stärke Baden-Württembergs sichern;

Der Wechsel beginnt.

- Wir wollen das Prinzip der Nachhaltigkeit in allen Bereichen verwirklichen;
- Wir wollen soziale Sicherheit und Teilhabe für alle ermöglichen;
- Wir wollen Baden-Württemberg zum Musterland demokratischer Beteiligung machen.

Mit neuer Sachlichkeit und einer verlässlichen und handwerklich soliden Politik wollen wir neues Vertrauen in die demokratischen Institutionen in unserem Land schaffen. Diese Koalition übernimmt hier und heute Verantwortung. Doch wir denken über den Tag hinaus und werden Entwicklungen anstoßen, die unser Land langfristig voran bringen.

Vier zentrale Aufgaben werden dabei im Vordergrund unserer Arbeit stehen:

- Die ökologische und soziale Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft;
- Die Schaffung bester Bildungschancen für alle;
- Die nachhaltige Konsolidierung des Landeshaushalts;
- Mehr Bürgerbeteiligung auf allen Entscheidungsebenen.

Ein neuer Politikstil für Baden-Württemberg

Dieser politische Wechsel ist das Ergebnis einer gesellschaftlichen Entwicklung. Viele Menschen und Unternehmen in unserem Land waren längst weiter als die alte Regierung wahrhaben wollte. Das moderne und weltoffene Baden-Württemberg, ökologisch und sozial gerecht, wirtschaftlich stark und solidarisch, werden wir mit unserer Politik voran bringen. Dieser Koalitionsvertrag ist nicht der Abschluss, er ist der Beginn eines echten Wechsels. Er weist die Richtung, in die die neue Regierung gehen wird und benennt wichtige Vorhaben, die wir umsetzen werden. Er kann und will aber ausdrücklich um weitere Ideen und Konzepte ergänzt werden.

Eine neue politische Kultur des Dialogs und der Offenheit für Vorschläge, unabhängig davon wer sie macht, wird mit uns in Baden-Württemberg Einzug halten. Wir laden alle in unserer Gesellschaft ein, mit uns gemeinsam am Baden-Württemberg der Zukunft zu arbeiten – Verbände und Organisationen, Unternehmen und die Bürgerinnen und Bürger aus allen Teilen unseres Landes. Diese Einladung gilt auch den Parteien und Fraktionen im Land und all jenen, die diesem Wechsel noch skeptisch gegenüber stehen. Denn die Regierung Kretschmann-Schmid ist eine Regierung für alle Menschen im Land.

Wir verstehen uns als echte Bürgerregierung.

Bessere Bildung für alle

Bildung ist die große soziale Frage unserer Zeit. Sie ist der Schlüssel zu einer freien, selbstverantwortlichen Lebensgestaltung, zur Sicherung der materiellen Existenz aus eigener Kraft und zur gesellschaftlichen Teilhabe. Baden-Württemberg braucht alle Talente und Begabungen. Nur so bleiben wir wirtschaftlich an der Spitze.

Zur Verwirklichung unserer Ziele brauchen wir mehr Investitionen im Bildungsbereich – nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern zielgenau eingesetzt. Wir werden die Qualität im Bildungswesen spürbar verbessern.

Frühkindliche Bildung – Chancen nutzen, Potenziale entfalten

Kinder sind die Zukunft unseres Landes. Frühkindliche Bildung und eine qualitativ hochwertige Kinderbetreuung haben für uns hohe Priorität. Die Grundlagen für den weiteren Bildungserfolg werden in den ersten Lebensjahren gelegt. Deshalb müssen alle Kinder die gleichen Chancen erhalten, an Bildung teilzuhaben – von Anfang an und unabhängig von ihrer sozialen Herkunft. Dieses Ziel wollen wir erreichen, indem wir die frühkindliche Bildung stärken. Für uns geht es um Bildungsgerechtigkeit von Beginn an: Jedes Kind muss die Möglichkeit haben, seine Fähigkeiten und Potenziale zu entfalten.

Pakt mit den Kommunen für Familien mit Kindern

Gemeinsam mit den Kommunen im Land wollen wir Baden-Württemberg familienfreundlicher machen. Mit den kommunalen Spitzenverbänden wollen wir zu Vereinbarungen kommen über

- den dringend notwendigen Ausbau der Kleinkindbetreuung,
- die Umsetzung des Orientierungsplans mit einem integrierten Sprachförderprogramm für die Kindergärten,
- die Schulsozialarbeit und
- das Mittagessen an Ganztagschulen.

Zur Finanzierung der hierfür notwendigen Mehrausgaben wollen wir die Grunderwerbsteuer um eineinhalb Prozentpunkte anheben. Die sozialen Auswirkungen einer solchen Maßnahme wollen wir prüfen.

Mit einem reformierten Landeserziehungsgeld wollen wir ärmere Familien mit Kindern bis zu einem Alter von 13 Monaten besonders unterstützen.

Bei der Kinderbetreuung sind uns der quantitative Ausbau, die qualitativen Verbesserungen und die Gebührenfreiheit wichtig. Vor dem Hintergrund der bestehenden Finanzierungslücken entscheiden wir uns dafür, zunächst den Ausbau von qualitativ hochwertigen Betreuungsangeboten gemeinsam mit den Kommunen voranzubringen. Bei den Verhandlungen mit den kommunalen Spitzenverbänden streben wir eine Vereinbarung an, dass Kindergartengebühren in Zukunft in allen Gemeinden sozial gestaffelt werden.

Auf den Anfang kommt es an

Im engen Dialog mit den kommunalen Spitzenverbänden und den freien Trägern der Kindertageseinrichtungen wollen wir die in den letzten Jahren entstandene Unübersichtlichkeit von Projekten und Modellen im Bereich der frühkindlichen Bildung beenden. Wir überführen sie in ein Gesamt-

konzept, das in sich schlüssig ist, an den Stärken der Kinder ansetzt, deren Vielfalt wertschätzt und sie so weit wie möglich innerhalb der Gruppe fördert und nicht separiert. Damit erreichen wir eine verlässliche, gute und frühzeitige Förderung für jedes Kind.

Der Auftrag der UN-Behindertenrechtskonvention gilt in vollem Umfang auch für den Bereich der frühkindlichen Bildung. Daher wollen wir auch hier die Inklusion voranbringen und gemeinsam mit den Trägern, Verbänden und Betroffenen ihre Umsetzung in die Wege leiten.

Rechtsanspruch auf Betreuung der Kleinsten

Den Rechtsanspruch auf frühkindliche Bildung und Betreuung auch für Kinder unter drei Jahren ab August 2013 wollen wir ohne Wenn und Aber umsetzen. Deshalb werden wir die Kommunen beim Ausbau der Angebote deutlicher unterstützen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass das früher einmal vereinbarte Ausbauziel eines Versorgungsgrades von 34 Prozent teilweise schon heute deutlich überschritten wird. Wir unterstützen die Kommunen darin, bedarfsgerechte Angebote vorzuhalten und wollen, dass mit den Instrumenten der Jugendhilfeplanung der jeweilige Versorgungsgrad vor Ort festgelegt wird.

Wir werden prüfen, ob die Vereinbarungen des Krippengipfels von 2007 in Quantität und Qualität noch Bestand haben. Wir streben Verhandlungen über eine Neujustierung der Finanzierungsvereinbarungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen an, um eine Drittelbeteiligung des Bundes an den tatsächlich anfallenden Kosten zu erreichen.

Die Kindertageseinrichtungen haben einen eigenständigen Bildungsauftrag. Wir werden ihn weiter stärken. Die Personalausstattung der Kindertageseinrichtungen und die Qualifizierung der pädagogischen Fachkräfte müssen den wachsenden Anforderungen gerecht werden. Wir wollen einen Aktionsplan für pädagogische Fachkräfte vorlegen, mit dem die Plätze an Fachschulen für Sozialpädagogik und die Studienplätze für Frühpädagogik ausgebaut werden. Gleichzeitig wollen wir den heutigen Fachkräften Fort- und Weiterbildungsangebote bieten, die auf ihren in der Praxis erworbenen Kenntnissen ansetzen. Insbesondere kommt es uns auch darauf an, mehr junge Männer und Menschen mit Migrationshintergrund für den Erzieherberuf zu motivieren.

Orientierungsplan verbindlich einführen und Qualität verbessern

Wir wollen die Qualität der frühkindlichen Angebote weiter verbessern. Hierzu werden wir den Orientierungsplan für die Kindertageseinrichtungen gesetzlich verankern und damit verbindlich einführen sowie für den Kleinkindbereich weiterentwickeln. Er bietet auch die geeignete Grundlage für einen guten Übergang von Kindertageseinrichtungen in die Grundschule. Wir wollen die Kooperation zwischen Grundschule und Kindertageseinrichtungen verbessern und flächendeckend umsetzen. Bildungshäuser eignen sich aus unserer Sicht nicht für die flächendeckende Verbesserung dieser Kooperation. Wir wollen daher die Bildungshäuser nicht mit Landesmitteln weiter ausbauen, sondern stattdessen die bisherigen Erfahrungen und Mittel allen Standorten zugänglich machen.

Wir wollen gemeinsam mit den Kommunalen Landesverbänden und freien Trägern die Rahmenbedingungen in den Einrichtungen schrittweise verbessern, insbesondere hinsichtlich der Fachkraft-Kind-Relation, der Arbeitszeit und Bezahlung der Erzieherinnen und Erzieher sowie der Neukonzipierung der Tätigkeit von Einrichtungsleitungen. In einem ersten Schritt sollen insbesondere Einrichtungen, die vor besonderen sozialen und pädagogischen Herausforderungen stehen, von diesen besseren Rahmenbedingungen profitieren. Gemeinsam mit den Trägern werden wir ein Konzept zur Qualitätssicherung bei der Umsetzung des Orientierungsplans vereinbaren.

Wir wollen die Kindertageseinrichtungen zu Kinder- und Familienzentren ausbauen. Kindertagesstätten sollen zu wichtigen Einrichtungen in der Kommune oder im Quartier werden. Sie sollen sich

für die Gesellschaft öffnen und Orte sein, die auch Begegnung, Beratung und Unterstützung bieten. Die Eltern spielen bei der guten und frühen Förderung ihrer Kinder eine zentrale Rolle. Wir werden sie in ihrer Verantwortung unterstützen und die Elternbildung sowie die aufsuchende Elternarbeit stärken.

Wir wollen die Anzahl der ganztägigen Plätze in den Kindertageseinrichtungen erhöhen und damit dem steigenden Bedarf gerecht werden. Mit mehr ganztägigen Angeboten und am Bedarf der Eltern orientierten Öffnungszeiten wollen wir auch die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern.

Konsequente Sprachförderung von Anfang an

Sprache ist der Schlüssel für Bildungsbeteiligung und gesellschaftliche Teilhabe. Die Sprachförderung ist ein wichtiges Aufgabenfeld für die Kindertageseinrichtungen. Wir werden sie neu konzipieren. So soll vom ersten Kindergarten tag an eine alltagsintegrierte Sprachförderung erfolgen. Die Sprachförderung soll im Rahmen des Orientierungsplans umgesetzt werden. Sprachstandsdiagnosen werden durch qualifizierte Erzieherinnen und Erzieher in Kindertageseinrichtungen von Anfang an durchgeführt. Allerdings sind die Einrichtungen mit den derzeitigen Rahmenbedingungen nicht in der Lage, den Orientierungsplan flächendeckend und qualitativ hochwertig umzusetzen. Das heißt für uns: Mehr Personal für die Einrichtungen sowie eine Qualifizierungsoffensive mit Fort- und Weiterbildungsangeboten für die Erzieherinnen und Erzieher.

Solange die Rahmenbedingungen für die flächendeckende und qualitativ hochwertige Umsetzung des Orientierungsplans noch nicht gegeben sind, brauchen Kinder mit besonderem Förderbedarf zusätzlich weiterhin eine individuelle Sprachförderung. Auch die individuelle Sprachförderung soll bereits mit Beginn des Kindergartens einsetzen. Die Bewilligung von Mitteln für die Sprachförderung muss dazu von der Einschulungsuntersuchung (ESU) entkoppelt werden. Bei Bedarf wird die Sprachförderung in der Grundschule fortgesetzt. Die Finanzierung stellt das Land sicher.

Bildungsaufbruch an den Schulen

Das baden-württembergische Schulsystem ist nicht auf der Höhe der Zeit. Es ist sozial ungerecht und basiert auf dem Prinzip des Aussortierens. Das wollen wir ändern. Denn die Bildungschancen dürfen nicht von der sozialen Herkunft oder vom Geldbeutel der Eltern abhängen. Unser Ziel ist ein sozial gerechtes Schulsystem, in dem nicht die Kinder sich an die Schule anpassen müssen, sondern die Schule an die Kinder angepasst wird. Eine Schule, in der jedes Kind sein persönliches Bildungsziel erreicht, individuell gefördert wird und all seine Talente bestmöglich nutzen kann. Individuelle Förderung, Verschiedenheit als Wert sowie das Prinzip der Chancengerechtigkeit sind die Leitgedanken unserer Bildungspolitik. Wir vertreten dabei ein umfassendes Bildungsverständnis, das Bildung, Erziehung und Betreuung als Einheit begreift. Aufstieg durch Bildung und Leistung soll in Baden-Württemberg gelingen können.

Diesen Bildungsaufbruch für bessere Bildungschancen für alle wollen wir voranbringen, mit

- einem Ganztags schulprogramm, das diesen Namen auch verdient;
- einem Innovationspool für Gemeinschaftsschulen, an denen länger gemeinsam gelernt wird;
- einer sonderpädagogischen Förderung von Kindern mit Behinderung in der Regelschule;
- einem Sonderprogramm gegen den Unterrichtsausfall.

Zur Finanzierung der hierfür notwendigen Mehrausgaben werden wir Haushaltsmittel verwenden, die aufgrund sinkender Schülerzahlen frei werden.

Wege öffnen: Abschaffung der Grundschulempfehlung

Wir ersetzen die verbindliche Grundschulempfehlung durch eine qualifizierte Beratung der Eltern. Die Eltern treffen danach die Entscheidung über die weiterführende Schule für ihr Kind.

Vor Ort und gemeinsam: Gemeinschaftsschulen ermöglichen

Gute Schule wächst von unten. Viele Kommunen in Baden-Württemberg haben bereits Anträge auf die Genehmigung von neuen Modellschulen, die Kinder länger gemeinsam lernen lassen und besser individuell fördern, gestellt oder beabsichtigen dies zu tun. Wir setzen auf die Innovationskraft der Schulentwicklung von unten. Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger, Schulträger, Kollegien, Schülerinnen und Schüler und weiteren Akteure vor Ort genießt unsere Wertschätzung. Wir werden Anträge für solche Schulmodelle genehmigen, wenn tragfähige und pädagogisch anspruchsvolle Konzepte vorliegen. Wir werden die Kommunen dabei unterstützen, diese Konzepte umzusetzen.

Unsere bildungspolitischen Ziele lassen sich in der Gemeinschaftsschule für alle Kinder bis Klasse 10 am besten erreichen. Sie erschließt ein großes Potenzial: Sie schafft mehr Chancengleichheit, gewährleistet mit einer guten Ressourcenausstattung die bestmögliche individuelle Förderung und sichert insbesondere in ländlichen Räumen wohnortnahe Schulstandorte mit einem breiten Angebot an Schulabschlüssen. Wir werden die Gemeinschaftsschulen im Schulgesetz verankern und den Kommunen dadurch ermöglichen, Gemeinschaftsschulen verlässlich einzurichten, wenn sie dies wollen.

Gemeinschaftsschulen gehen in der Regel aus bestehenden Schulen hervor und schließen an eine oder mehrere vierjährige Grundschulen an. Sie umfassen grundsätzlich alle Bildungsstandards der Sekundarstufe I, also Hauptschul-, Realschul- und gymnasiale Standards. Im Anschluss an die Klasse 10 bestehen Übergangsmöglichkeiten in eine berufliche oder allgemeinbildende gymnasiale Oberstufe entweder am Gemeinschaftsschulstandort oder an einem allgemeinen oder beruflichen Gymnasium in eine duale Berufsausbildung oder eine berufliche Vollzeitschule. Es sind echte Ganztagschulen und sie erhalten die dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Berufsorientierung und Berufspraktika sollen in ihnen einen hohen Stellenwert erhalten.

Gemeinschaftsschulen haben ein konkretes pädagogisches Konzept. Sie entwickeln eine neue Lehr- und Lernkultur auf der Basis der individuellen Förderung jedes einzelnen Kindes. Sie haben erweiterte Eigenverantwortung bei der Gestaltung der Stundentafel, der Lerngruppen und der Leistungsbewertung, der inneren und äußeren Differenzierung sowie bei Formen individueller Förderung. Verbindliche Leitplanken sind dabei die Bildungspläne. Die Gemeinschaftsschulen evaluieren ihre Schulentwicklungsprozesse regelmäßig. Eine wissenschaftliche Begleitforschung wird angestrebt.

Wir unterstützen die Schulen und Schulträger, damit das gemeinsame Lernen gelingt. Sie erhalten ein Fortbildungs- und Innovationsbudget für die Erarbeitung neuer Kompetenz- und Lernkonzepte und zur Unterstützung ihrer Teamentwicklung. Auch alle anderen Schularten sind eingeladen, sich an der Entwicklung individueller Förderkonzepte zu beteiligen.

Grundlage für die Einrichtung einer Gemeinschaftsschule ist ein Beschluss des Schulträgers. Die Kommunen entscheiden dabei unter Mitwirkung ihrer Schulen. Das Land wird die Schulträger bei ihrer lokalen und regionalen Schulentwicklungsplanung unterstützen. Die Schulverwaltung berät und begleitet die Akteure vor Ort bei diesem Entwicklungsprozess von unten. Die Schulverwaltung muss angesichts zunehmender schulartübergreifender Aufgabenstellungen weiterentwickelt wer-

den. Wir werden die Bildungsplanung stärker mit der Jugendhilfe verzahnen.

Die Ganztagschule als Lern- und Lebensort ausbauen

Ganztagschulen leisten einen wertvollen Beitrag zur ganzheitlichen Bildung der Schülerinnen und Schüler, zur sozialen Gerechtigkeit, zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zu besseren Lernleistungen. Wir werden die Ganztagschule als Regelform im Schulgesetz verankern und wollen für alle Schülerinnen und Schüler ein wohnortnahes Ganztagsschulangebot aufbauen. Wir werden Lehrerstellen und Mittelbudgets für den Ausbau zur Verfügung stellen. Die Kürzungen der Lehrerstunden bei Ganztagschulen mit besonderen pädagogischen und sozialen Aufgabenstellungen werden wir zurücknehmen.

Unser Ziel ist eine rhythmisierte Ganztagschule ohne Hausaufgaben, in der Unterricht, Lernzeit, Arbeitsgemeinschaften sowie Freizeit- und Bildungsangebote sinnvoll über den Schultag verteilt sind. Dabei sollen die Ganztagschulen vielfältige Kooperationen eingehen können, mit der außerschulischen Jugendbildung und Vereinen oder auch mit den Bildungseinrichtungen der Kommunen. Ehrenamtliche Jugendbegleiter können auch weiterhin die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte ergänzen. Das Schulmittagessen gehört für uns zu einem stimmigen Ganztagschulkonzept. Alle Schülerinnen und Schüler sollen daran teilnehmen können.

Wir werden die Schulbauförderrichtlinien gemeinsam mit den Schulträgern an die Erfordernisse einer modernen Pädagogik anpassen und dabei ein besonderes Augenmerk auf die Ganztagschule und die inklusive Schulentwicklung legen. Die Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler durch Schulsozialarbeit gehört an allen Schulen zum Bestandteil des pädagogischen Konzeptes. Wir wollen deshalb den flächendeckenden Ausbau der Schulsozialarbeit erreichen. Dazu werden wir mit den Kommunen Verhandlungen aufnehmen.

Gleichberechtigte Teilnahme aller: Inklusion umsetzen

Die Inklusion behinderter Kinder ist integraler Bestandteil eines Bildungswesens, das sich durch Chancengerechtigkeit und die gleichberechtigte Teilhabe aller auszeichnet. Wir werden Artikel 24 der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung im Schulbereich konsequent umsetzen. Der Anspruch der Kinder mit Behinderung auf sonderpädagogische Förderung in der Regelschule wird gesetzlich verankert. Die Eltern behinderter Kinder erhalten ein Wahlrecht: Sie sollen nach einer qualifizierten Beratung selbst entscheiden, ob ihre Kinder eine Sonderschule oder eine Regelschule besuchen.

Die Schulen erhalten die für die Inklusion notwendige personelle, räumliche und sächliche Ausstattung. Dabei folgen die Mittel dem Kind und werden der entsprechenden Schule zugewiesen. Es gilt das Zwei-Pädagogen-Prinzip, wobei die Kompetenz der Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen ausdrücklich erforderlich ist. Umgekehrt öffnen sich auch die Sonderschulen für Kinder ohne Behinderung.

In einem ersten Schritt sollen möglichst viele allgemein bildende Schulen bei entsprechendem Bedarf inklusiv arbeiten können. Zumindest im Grundschulbereich sollen alle Eltern wohnortnah ein inklusives Angebot vorfinden. Zugleich entwickeln sich weitere Schulen zu inklusiven Schulen fort. Das inklusive pädagogische Konzept bezieht sich auf die ganze Schule und wird in Zusammenarbeit mit den Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen entwickelt. Dabei sind die Schülerinnen und Schüler mit Behinderung regulärer Teil der Schülerschaft; Die sonderpädagogischen Lehrkräfte sind regulärer Teil des Lehrerkollegiums. Die Schulverwaltung unterstützt und begleitet den Prozess. Die Lehrkräfte erhalten regelmäßige Unterstützung und Fortbildung.

Förderbedarf früh erkennen

Wir werden an den Grundschulen schrittweise eine heil- und sonderpädagogische Grundausrüstung als Unterstützungssystem einführen. Diese können im Team mit den Grundschullehrkräften die individuelle Förderung intensivieren, so dass kein Kind zurückbleibt. Dies dient dem frühen Erkennen und Auffangen von Schwierigkeiten und ist für alle Kinder ein Gewinn. Zudem können Kinder mit besonderem Förderbedarf besser unterstützt werden.

Die Lernbedingungen verbessern

Die Aufgabe des gemeinsamen Lernens von Kindern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Begabungen stellt sich allen Schulen. Sie müssen sich noch stärker als bisher auf eine vielfältigere Schülerschaft einstellen. Wir werden alle Schulen darin unterstützen, alle aufgenommenen Schülerinnen und Schüler zu einem qualifizierten Abschluss zu führen.

Die neue Werkrealschule ist als Konzept nicht zukunftsfähig. Wir werden allen Schülerinnen und Schülern an Haupt- und Werkrealschulen ein zehntes Schuljahr ermöglichen – und zwar ohne Notenhürde nach der 9. Klasse. Der Hauptschulabschluss kann auch nach Klasse 10 erworben werden. Die teilweise Auslagerung des Unterrichts im zehnten Schuljahr in die Berufsfachschulen wird gestoppt. Die frühe berufliche Spezialisierung durch Wahlpflichtfächer wird durch eine breite berufliche Orientierung ersetzt.

Insbesondere die Realschulen müssen die Herausforderungen einer immer heterogeneren Schülerschaft bewältigen. Wir werden sie bei dieser Aufgabe unterstützen und entsprechend ausstatten, z.B. durch Hausaufgabenbetreuung, Ergänzungsstunden und Arbeitsgemeinschaften. Der Bildungsplan für die Realschule muss so verbessert werden, dass er mit dem des beruflichen Gymnasiums kompatibel ist.

Im achtjährigen Gymnasium (G 8) wollen wir die Schülerinnen und Schüler in der Unter- und Mittelstufe entlasten. Gleichzeitig wollen wir den Gymnasien die Möglichkeit geben, auf Wunsch der Schulkonferenz und auf Antrag des jeweiligen Schulträgers, zunächst als Schulversuch, zwei Geschwindigkeiten, also einen achtjährigen oder neunjährigen Zug, einzuführen. Grundlage hierfür ist der G 8-Bildungsplan. An den allgemein bildenden Gymnasien gibt es dann Wahlfreiheit zwischen zwei Geschwindigkeiten zum Abitur. Die gestrichenen zwei Poolstunden im G 8 werden wieder gewährt. Damit stehen insgesamt zwölf Poolstunden zur Verfügung, die für soziales Lernen und individuelle Förder- und Differenzierungsmaßnahmen eingesetzt werden sollen. In der gymnasialen Oberstufe werden wir wieder stärker Profilbildungen ermöglichen, die den Leistungen und den Neigungen der Schülerinnen und Schüler entsprechen.

Wir unterziehen die Fächerverbünde aller Schularten einer kritischen Prüfung.

Wir wollen gezielt Lehrkräfte mit Migrationshintergrund anwerben. Dabei geht es um spezielle interkulturelle Kompetenzen, wie auch um muttersprachliche Kenntnisse. Den muttersprachlichen Unterricht wollen wir schrittweise ins reguläre Schulangebot integrieren.

Schulleitung und Lehrkräfte, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler sind gleichberechtigte Partner in der Schule. Sie werden künftig zu je einem Drittel in der Schulkonferenz vertreten sein. Der Schulträger wirkt beratend mit.

Unterrichtsausfall abbauen

Der Unterrichtsausfall in unserem Land ist zu hoch. Wir werden mit einem Stufenplan darauf hinwirken, dass das Unterrichtsdefizit abgebaut wird. Um die Unterrichtsversorgung verlässlich zu garantieren, wollen wir außerdem die Krankheitsreserve erhöhen.

Wir wollen von der Zuweisung nach dem Klassenteilerprinzip auf eine Pro-Schüler-Zuweisung von Lehrerstunden umstellen. Die Grundzuweisung an die Schulen wird durch die Berücksichtigung besonderer Förderbedarfe, darunter die soziale Zusammensetzung der Schülerinnen und Schüler, ergänzt.

Unser Ziel ist es, den Bedarf an Lehrkräften für das kommende Schuljahr so früh wie möglich verlässlich zu ermitteln und die Lehrkräfte wegen der Planungssicherheit für die Schulen frühzeitig einzustellen. Die Lehrerbedarfsplanung und die Lehrereinstellung werden wir daraufhin überprüfen.

Schulleitung und Lehrerberuf weiterentwickeln

Wir wollen das Berufsbild Schulleitung entlang seiner veränderten Anforderungen weiterentwickeln. Des Weiteren gilt es, das Verfahren zur Besetzung von Schulleitungsstellen neu zu gestalten. Ziel ist es, der Schulkonferenz und dem Schulträger mehr Mitentscheidungskompetenz zu übertragen.

Wir wollen die Lehrerausbildung auf die neue Lehr- und Lernkultur ausrichten und streben an, die schularbezogene Ausbildung zugunsten des Stufenlehramts zu überwinden. Wir werden diesen Prozess gemeinsam mit den Hochschulen im Land umsetzen. Wir wollen die Fort- und Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer ausbauen, vor allem im Bereich der Professionalisierung der Lehrkräfte für individuelle Förderung.

Gemeinsam mit den Schulen, Lehrerverbänden und Gewerkschaften wollen wir die Entwicklung neuer Lehrerarbeitszeitmodelle auf den Weg bringen. Die tatsächliche Arbeitsbelastung muss dabei stärker gewichtet, alle nicht-unterrichtlichen Tätigkeiten müssen berücksichtigt werden. Eine Vorreiterrolle für diese Entwicklung sollen die neuen Gemeinschaftsschulen übernehmen.

Freie Schulen fair ausstatten

Die Schulen in freier Trägerschaft sind eine wichtige Ergänzung des öffentlichen Schulwesens. In den nächsten Haushaltsjahren werden wir deshalb die gerechte Finanzierung der Schulen in freier Trägerschaft im Dialog mit den Verbänden umsetzen. Unser Ziel ist dabei ein Kostendeckungsgrad von mindestens 80 Prozent der Kosten eines Schülers an einer staatlichen Schule gemäß dem Bruttokostenmodell.

Das Sonderungsverbot als Genehmigungsvoraussetzung muss regelmäßig überprüft werden, um einer sozialen Spaltung der Gesellschaft durch die Gründung teurer Privatschulen entgegenzuwirken. Alle freien Schulen sollen zudem durch innere und externe Evaluation im Rahmen ihres pädagogischen Konzepts in die Pflicht zur Offenlegung und Transparenz mit einbezogen werden.

Religion und Ethik vermitteln Werte

Wir werden am Verfassungsrang des bekenntnisorientierten Religionsunterrichts an den Schulen des Landes festhalten. Ethik soll neben Religion als Alternative schrittweise ab Klasse 1 eingeführt werden.

Wir werden den islamischen Religionsunterricht weiter ausbauen. Dieser Unterricht findet in deut-

scher Sprache von in Deutschland ausgebildeten islamischen Religionslehrkräften statt.

Mehr kulturelle und sportliche Angebote

Wir verstehen Bildung ganzheitlich. Wir wollen deshalb die kulturellen und sportlichen Angebote an den Schulen ausbauen. Dazu gehören die Kooperation der Schulen mit den vielfältigen Kultureinrichtungen des Landes sowie die Verbesserung der musikalischen Breiten- und Spitzenförderung in Kooperation mit den Musikschulen und Musikhochschulen im Land. Die tägliche Sport- und Bewegungsstunde an den Grundschulen wollen wir schrittweise einführen.

Bildungsziele Demokratie und nachhaltige Entwicklung

„Bildung für nachhaltige Entwicklung“ soll sich als roter Faden durch alle Bildungspläne ziehen, im Leitbild aller Bildungseinrichtungen und in der Ausbildung aller Pädagoginnen und Pädagogen verankert werden. Dabei geht es, entsprechend der UN-Dekade, nicht nur um Umweltbildung, sondern auch um die Vermittlung von Werten wie Gerechtigkeit, Fairness und Toleranz, um die Gleichberechtigung der Geschlechter sowie um Armutsbekämpfung. Ebenso wichtig ist der Ausbau der politischen Bildung, u. a. mit Projekten gegen Rechtsextremismus und Projekten zur Friedenserziehung.

Wir werden die politische Bildung an den Schulen ausbauen und Demokratie durch mehr Rechte für die Schülerinnen und Schüler direkt erfahrbar machen.

Berufliche Bildung und Ausbildung

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der während der vergangenen Legislaturperiode durchgeführten Enquetekommission „Fit fürs Leben in der Wissensgesellschaft – berufliche Schulen, Aus- und Weiterbildung“ sind die Grundlage für unsere berufliche Bildungspolitik. Die im Konsens zwischen allen Fraktionen getroffenen Handlungsempfehlungen bewerten wir grundsätzlich positiv und wir bekennen uns ausdrücklich zu ihrer Umsetzung.

Auch das „Bündnis zur Stärkung der beruflichen Ausbildung und des Fachkräftenachwuchses in Baden-Württemberg 2010–2014“ werden wir mit allen beteiligten Partnern weiterführen. Wichtigstes Ziel muss es dabei sein, allen Jugendlichen, die eine Berufsausbildung beginnen wollen, ein entsprechendes Angebot zu machen.

Berufliche Schulen stärken

Wir streben die Gleichstellung des allgemeinen und beruflichen Bildungswesens an. Berufliche Schulen leisten bereits heute nicht nur als duale Partner in der beruflichen Erstausbildung, sondern verstärkt auch im Bereich der Förderung der Ausbildungsreife, bei der Erhöhung der Hochschulzugangsberechtigungsquote und in der Weiterbildung einen wichtigen Beitrag zur besseren Ausschöpfung der Bildungsreserven in Baden-Württemberg. Die beruflichen Schulen brauchen für die Bewältigung ihrer vielfältigen Aufgaben deshalb mehr Unterstützung und vor allem Planungssicherheit.

Um den Bildungsauftrag an den beruflichen Schulen sicherzustellen, werden wir das strukturelle Unterrichtsdefizit schrittweise abbauen und die Lehrerversorgung verbessern.

Wir wollen Ganztagschulangebote an allen beruflichen Schulen einführen, um den Schülerinnen und Schülern mit einem erhöhten Bedarf an individuellen Förderangeboten gerecht zu werden. Alle Bereiche des beruflichen Bildungswesens, insbesondere jedoch Ganztagschulen, sollen mit sozia-

len Diensten und der Jugendberufshilfe ressort- und schulformübergreifend vernetzt werden. Wir werden deshalb auch Schulsozialarbeit an den beruflichen Schulen fördern.

Berufliche Schulen sollen mit im Schulgesetz verankerter Teilrechtsfähigkeit ausgestattet werden, damit sie sich zu regionalen Kompetenzzentren für berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung entwickeln können.

Für die Durchlässigkeit unseres Bildungssystems sind die beruflichen Gymnasien von zentraler Bedeutung. Immer mehr Schulabsolventinnen und Schulabsolventen mit mittlerem Bildungsabschluss wollen sich weiterqualifizieren und die Hochschulreife erwerben. Wir werden für alle zugangsberechtigten Bewerberinnen und Bewerber einen Rechtsanspruch auf Zugang zu einem beruflichen Gymnasien schaffen. Damit stellen wir sicher, dass alle jungen Menschen mit entsprechenden Noten von der Mittleren Reife zur Hochschulreife aufsteigen können. Dadurch kann auch der Bedarf an Menschen mit akademischen Abschlüssen besser abgedeckt werden.

Ausbildung für alle

Alle Jugendlichen haben das Recht auf eine berufliche Ausbildung mit anerkanntem Berufsabschluss. Durch eine Systematisierung der Wege zum Ausbildungsabschluss, einer Reform des so genannten Übergangssystems und der Anerkennung von teilschulischen und schulischen Ausbildungszeiten durch die Kammern wollen wir dieses Recht umsetzen.

Das bewährte duale System der Berufsausbildung wollen wir stärken. Die Durchlässigkeit in der beruflichen Bildung wollen wir durch weitere Modelle zum ausbildungsbegleitenden Erwerb der Fachhochschulreife, die Systematisierung der Berufsorientierung durch die Bildung regionaler Netzwerke sowie die Einführung der Kammerprüfung für duale Berufskollegs weiterentwickeln. Darüber hinaus wollen wir durch spezielle Angebote der Hochschulen den Anschluss einer akademischen Bildung an die berufliche Bildung unterstützen.

Wir fordern die Wirtschaft auf, ein ausreichendes Angebot an Ausbildungsplätzen bereitzustellen und damit ihrer Verantwortung für die Sicherung des Fachkräftebedarfs sowie für die soziale Integration der jungen Menschen in die Berufswelt gerecht zu werden. Über das Bündnis für Ausbildung streben wir nach dem Vorbild der Bauwirtschaft und des Landschaftsgartenbaus neue branchenspezifische Modelle zur Reduzierung der ausbildungsbedingten Kosten in den Betrieben an.

Berufsvorbereitende Angebote erhalten die jungen Menschen, die wirklich zusätzliche Unterstützung benötigen. Damit alle Jugendlichen erfolgreich eine berufliche Ausbildung absolvieren können, werden diejenigen, die lediglich punktuellen Förderbedarf haben, individuelle Unterstützungsmaßnahmen erfahren.

Bei einem unzureichenden Ausbildungsplatzangebot wollen wir mit subsidiären, betriebsnahen Ausbildungsgängen mit Kammerprüfung die berufliche Ausbildung aller Schulabgänger sicherstellen. Im Verlauf dieser Ausbildung ist darauf hinzuwirken, dass ein Übergang in eine duale Ausbildung erfolgt.

Zur Sicherung des Wohn- und Betreuungsangebots von auswärtigen Berufsschülern und Berufsschülerinnen in Schülerwohnheimen herrscht ein großer Bedarf an einer Neuregelung. Wir werden mit der Prüfung eines neuen Finanzierungsmodells die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das Jugendwohnen für Blockschülerinnen und Blockschüler wieder gesichert und bezahlbar wird.

Wissenschaft in Höchstform

Wir wollen unsere Hochschul- und Forschungslandschaft, die in ihrer Breite, Vielfalt und Qualität weltweit Anerkennung genießt, weiter stärken. Unser Land muss erfolgreich sein im Wettbewerb unter den Bundesländern, aber auch im weltweiten Wettbewerb um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Wir befinden uns auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Gleichzeitig gewinnt der demografische Wandel immer stärker an Bedeutung. Deswegen streben wir an, dass mittelfristig mindestens 50 Prozent eines Altersjahrgangs im Lauf ihres Lebens ein Hochschulstudium abschließen. Unsere Hochschulen brauchen Leitbilder, die ihrer Rolle für Produktion und Transfer gesellschaftlichen Wissens gerecht werden. Sie brauchen mehr Handlungsfreiheit und mehr Partizipation aller Mitglieder. Und sie brauchen Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit als Grundwerte. Vor diesem Hintergrund werden wir im Dialog mit allen Beteiligten das Landeshochschulgesetz neu fassen.

Leitideen für ein zukunftsfähiges Landeshochschulgesetz

Nachhaltige Wissenschaft

Nachhaltigkeit soll in Lehre und Forschung eine größere Rolle spielen. Wir wollen eine Wissenschaftskultur fördern, die über die Grenzen der Fachdisziplinen hinweg die großen Zukunftsprobleme der Gesellschaft bearbeitet. Wir werden dazu ein landesweites Netzwerk „Nachhaltigkeit erlernen, erforschen, umsetzen“ ins Leben rufen, ein Landeskompetenzzentrum „Bildung für nachhaltige Entwicklung“, das Impulse für den gesamten Bildungsbereich setzen soll und die Nachhaltigkeitsforschung stärken.

Alle Hochschulmitglieder beteiligen

Wir setzen uns für selbstbewusst handelnde Hochschulen ein: Sie sollen mehr Gestaltungsfreiheit erhalten und mehr Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung wahrnehmen können, für die sie im Gegenzug umfassende Transparenz herstellen. Das Leitbild der „Unternehmerischen Hochschule“, das dem aktuellen Landeshochschulgesetz zugrunde liegt, hat noch nie zu den Hochschulen gepasst. Gemeinsam mit den Hochschulen wollen wir das Landeshochschulgesetz neu ausrichten und dabei demokratische Strukturen stärken. Anstelle der bestehenden Aufsichtsräte wollen wir externe Hochschulbeiräte etablieren, die die Hochschulen mit Blick von außen beratend begleiten. Wir wollen den Studierenden wieder eine organisierte Stimme in den Hochschulen geben. Dafür werden wir eine demokratisch legitimierte, autonom handelnde und mit eigener Finanzhoheit ausgestattete Verfasste Studierendenschaft einrichten, die auch über die Belange der Hochschule hinaus mit einem entsprechenden Mandat an der gesellschaftlichen Willensbildung teilnimmt. Überall dort, wo es um Studium und Lehre geht, müssen Studierende mitgestalten können. Künftig sollen Studierende auf Augenhöhe über die Verwendung der vom Land zur Verfügung gestellten Kompensationsmittel für die wegfallenden Studiengebühren mitentscheiden.

Öffnung der Hochschulen

Wir wollen mehr Menschen mit Migrationshintergrund, mehr Kinder aus einkommensschwächeren Familien und mehr ausländische Studierende an die Hochschulen bringen. Das Studium neben dem Beruf oder neben familiären Verpflichtungen muss leichter möglich sein. Um unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen gerecht zu werden, müssen Hochschulen die Studienberatung sowie Teilzeit-Studiengänge ausbauen. Auch Barrierefreiheit muss als Kriterium systematisch berücksichtigt werden. Die Ausstattung der Studentenwerke muss den wachsenden Aufgaben und den steigenden Studierendenzahlen entsprechend angepasst werden.

An unseren Hochschulen müssen in der Gleichstellungspolitik schneller erkennbare Fortschritte

erzielt werden. Wir werden dafür sämtliche Steuerungsinstrumente offensiv nutzen, von Selbstverpflichtungen der Hochschulen bis hin zur Quote etwa bei den Hochschulbeiräten. Mittelfristig soll ein Frauenanteil von 40 Prozent in allen Hochschulgremien erreicht sein. Wir werden für die Ausweitung der Beteiligungsrechte der Gleichstellungsbeauftragten sorgen und für die Verbesserung ihrer Ausstattung. Damit sich Studium und wissenschaftliche Arbeit besser mit Familienpflichten vertragen, unterstützen wir Hochschulen auf dem Weg zur familiengerechten Hochschule.

Die wissenschaftliche Weiterbildung als gesetzlich verankerte Kernaufgabe der Hochschulen wollen wir ausbauen. Hochschulen sollen als Orte des lebenslangen Lernens verstärkt Studierende mit Berufserfahrung oder beruflichen Abschlüssen aufnehmen. Wir werden das Angebot an berufsbegleitenden Studiengängen vergrößern, Modelle der Anrechnung extern erbrachter Leistungen erproben und Unterstützungsangebote etablieren.

Gutes Klima für Forschung und Innovation

Exzellente Forschung

Die universitäre Spitzenforschung und deren Erfolge in unserem Land werden wir weiter mit aller Kraft unterstützen – sowohl im Rahmen der Exzellenzinitiative als auch darüber hinaus. Wir wollen prüfen, wie die qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit ihrer Leistungsfähigkeit auch nach Beendigung ihrer Projekte im Rahmen der Exzellenzinitiative für die Wissenschaft gehalten werden können.

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) werden wir weiter entwickeln, indem wir seine Autonomie erweitern und seine inneren demokratischen Strukturen stärken. Den Übergang der Arbeitgebergemeinschaft vom Land an das KIT werden wir umsetzen und dafür Sorge tragen, dass dies nicht zu Lasten der Beschäftigten und deren Arbeitsplatzsicherheit geht.

Auch an anderen Standorten werden wir neue Formen einer integrativen Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen fördern. Wir wollen dazu beitragen, dass unsere leistungsstarke und vielfältige außeruniversitäre Forschungslandschaft in Baden-Württemberg beste Bedingungen vorfindet und ihre Standorte gezielt weiter ausbauen kann. Die bundesweit vereinbarten jährlichen Steigerungsraten für die außeruniversitäre Forschung nach dem Pakt für Forschung und Innovation werden wir sicherstellen.

Eigenständige und handlungsfähige Universitätsklinika

Der Erfolg der baden-württembergischen Hochschulmedizin in Forschung, Lehre und Krankenversorgung soll auch in Zukunft gesichert werden. Das zum Ende der vergangenen Legislaturperiode verabschiedete Universitätsmedizingesetz ist dafür die falsche Weichenstellung. Wir werden das Gesetz umgehend korrigieren und die rechtliche Grundlage für unsere Universitätsklinika fortentwickeln, damit deren Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit in Kooperation mit den Universitäten gewahrt bleiben. Dies wird in einem umfassenden Dialogprozess erfolgen.

Anwendungsorientierte Forschung

Die besondere Rolle der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften im Bereich der anwendungsorientierten Forschung wollen wir durch eine bessere Ausstattung, mehr Flexibilität und mehr Dauerstellen im Mittelbau würdigen. Die Rahmenbedingungen für die kommerzielle Nutzung von Forschungsergebnissen sollen verbessert werden, etwa bei Patentierungs- und Lizenzierungsverfahren. Wir wollen dafür sorgen, dass kleine und mittelständische Unternehmen mit ihrem Forschungs- und Entwicklungsbedarf an die Hochschulen herantreten und so rasch und umstandslos

von Leistungen und Ergebnissen profitieren können.

Leistungsfähige Informationsinfrastruktur und Open Access

Der Zugang zu Datenbanken und E-Journals sowie die Nachhaltigkeit und Nachnutzung wissenschaftlicher Daten wird neben der Geräteausstattung ein immer wichtigerer Faktor für Forschungs- und Innovationsprozesse. Wir werden deshalb verstärkt in die Informationsversorgung investieren.

Gleichzeitig wollen wir größtmögliche Transparenz und allgemeine Zugänglichkeit zu wissenschaftlichen Daten herstellen. Dazu werden wir gemeinsam mit den Hochschulen und Universitätsbibliotheken des Landes eine Open-Access-Strategie entwickeln. Dabei prüfen wir, wie das Prinzip umgesetzt werden kann, alle öffentlich geförderten und alle durch das Land beauftragten Forschungsergebnisse kostenfrei der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Möglichkeit der Hochschulen zur Forschung im Auftrag Dritter darf dadurch nicht beeinträchtigt werden.

Weil Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine informierte Entscheidungsmöglichkeit über ihre Beteiligung haben müssen, befürworten wir die notwendige Transparenz bei Forschungsvorhaben mit militärischer Relevanz.

Beste Bedingungen für Studierende und den wissenschaftlichen Nachwuchs

Gleiche Chancen für doppelte Abiturjahrgänge

Auch die mittlerweile von 16.000 auf 18.600 gesteigerte Zahl der zusätzlichen Studienplätze reicht nicht aus, um den realen Bedarf durch die doppelten Abiturjahrgänge und den zeitgleichen Wegfall von Wehr- und Zivildienstpflicht zu decken. Wir werden daher die noch nicht freigegebene Tranche aus dem Ausbauprogramm Hochschule 2012 sofort freigeben und weitere Ausbaumaßnahmen in die Wege leiten, da ein schnelles Abschmelzen der Studienanfängerzahlen nicht zu erwarten ist. Gleichzeitig werden wir dem von 2011 bis 2016 steigenden Bedarf an Master-Studienplätzen durch ein gestuftes Ausbauprogramm „Master 2016“ begegnen.

Den Hochschulzugang entbürokratisieren

Wir wollen die Verpflichtung der Hochschulen zu hochschuleigenen Auswahlverfahren in allen Numerus-Clausus-Studiengängen aufheben. Die Hochschulen sollen in Studiengängen, in denen sie es für sinnvoll erachten, solche Verfahren auch weiterhin durchführen können.

Wir werden Maßnahmen ergreifen, damit die dezentralen Verfahren der Hochschulzulassung verlässlich und schnell erfolgen. Wir wollen ein zuverlässig funktionierendes bundesweites Serviceverfahren zur Vergabe der Numerus-Clausus-Studienplätze. Die Teilnahme daran soll für die Hochschulen verbindlich werden.

Bologna zum Erfolg führen

Wir werden die Hochschulen bei der Weiterentwicklung der Bologna-Reform im Dialog mit ihnen und mit Beteiligung der Studierenden unterstützen. Die Studiengänge müssen studierbar und von kurzfristigen Prüfungen entlastet werden. Sie müssen Anreize für Auslandsaufenthalte oder interdisziplinäres Studieren geben. Hürden bei der wechselseitigen Anerkennung von Studienleistungen sind auf der Basis der Lissabon-Konvention abzubauen. Wir wollen die Abbruchquote senken und mehr Studierende zum Erfolg führen, insbesondere durch innovative Konzepte zur Gestaltung der Studieneingangsphase. Wir forcieren die Einrichtung von Qualitätssicherungssystemen, vergleichenden Evaluationen und Absolventenbefragungen und werden insbesondere die Praxis der

Hochschulen beim Übergang vom Bachelor- in das Masterstudium evaluieren.

Wir werden in der Kultusministerkonferenz auf die Abschaffung der Höchstgrenze von 10 Semestern für Bachelor plus konsekutivem Master hinwirken. Wir streben mit einem fachspezifisch ausgebauten Master-Programm an, dass Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen mit ihrem Wunsch nach einem Studienplatz in einem Master-Studiengang nicht daran scheitern, dass die notwendigen Studienplätze fehlen. Und wir wollen dafür sorgen, dass das Land als Arbeitgeber seiner Vorbildfunktion nachkommt in seiner Anstellungspraxis gegenüber Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen.

Lehrerinnen und Lehrer besser auf die Schule vorbereiten

Wir wollen in der Lehramtsausbildung den Bologna-Prozess umsetzen und dabei der staatlichen Verantwortung im Hinblick auf die Inhalte und Ziele der Ausbildung - vergleichbar bisheriger Staatsexamensstudiengänge – gerecht werden. Das Studium soll mehr Nähe zur Schulpraxis und mehr Zeit für Didaktik und Pädagogik bieten. Unabhängig von der Schulart sollen alle Lehrerinnen und Lehrer zu individueller Förderung, Inklusion und zu aktiver Teilhabe an der Schulentwicklung befähigt werden. Um die vorhandenen Kompetenzen effektiver zu nutzen, werden wir die verschiedenen Ausbildungsträger enger zusammen führen und den Pädagogischen Hochschulen dabei eine verantwortliche Rolle geben. Angesichts rückläufiger Lehrerberufe im Grundschulbereich wollen wir sie als Zentren innovativer Lehrerbildung für alle Altersstufen und Schularten profilieren.

Die Studienangebote im Bereich der Islamischen Religionspädagogik werden wir ausweiten, damit unsere Schulen verstärkt Islamischen Religionsunterricht anbieten können.

Verlässlichen Bildungsaufstieg sichern

Das Studienangebot der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften ist in besonderer Hinsicht relevant für so genannte Bildungsaufsteiger, für Studierende mit Migrationshintergrund und aus regionalen Einzugsbereichen. Zur Sicherung der Qualität und der verbesserten Anschlussfähigkeit werden wir daher Ressourcen für den Aufbau von Master-Studiengängen zur Verfügung stellen und dafür Sorge tragen, dass Absolventen einen leistungsgerechten, geregelten Zugang zur Promotion haben. Die Duale Hochschule wollen wir weiterentwickeln und dort stärken, wo ihr Erfolg begründet liegt: In ihrem Profil mit dualen Studienangeboten, die künftig vermehrt auch berufsbegleitend angeboten werden sollen.

Gute Arbeit an den Hochschulen

Kriterien guter Arbeit müssen auch an Hochschulen gelten. Die Flexibilisierung und Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse betrachten wir kritisch. Wir streben an, innerhalb der nächsten fünf Jahre die Zahl unbefristeter Mittelbaustellen an den Hochschulen in Baden-Württemberg zu erhöhen. Wissenschaftliche Karrieren müssen auch ohne eine angestrebte Professur möglich sein. Wir setzen uns für einen bundesweit gültigen Wissenschaftstarifvertrag unter Berücksichtigung der Hilfskräfte ein. Wir wollen gemeinsam mit den Hochschulen, den Promovierenden sowie den Gewerkschaften eine landesweite Strategie ausarbeiten, um die Promotionsphase attraktiver und sozial sicherer zu gestalten und die Betreuung der Promotionen zu verbessern.

Finanzieren und Sanieren

Studieren darf nicht vom Geldbeutel der Eltern abhängig sein

Die Möglichkeit zum Studieren soll nicht vom Geldbeutel der Eltern abhängig sein. Wir werden daher die von Schwarz-Gelb eingeführten Studiengebühren von 500 € pro Semester zum frühestmög-

lichen Zeitpunkt, also zum Sommersemester 2012 abschaffen. Den Hochschulen werden die ausfallenden Gebühren ersetzt. Diese Ausfallzahlungen sollen ausschließlich für Studium und Lehre eingesetzt werden. An der Verteilung der Gelder werden die Studierenden auf Augenhöhe beteiligt.

Hochschulen nachhaltig finanzieren

Den 2014 auslaufenden Solidarpakt II werden wir auf Grundlage der realen Kosten- und Aufgabenentwicklung weiterentwickeln, um eine verlässliche Grundfinanzierung für alle Hochschulen sicherzustellen. Wir wollen die Handlungsfreiheit und Flexibilität der Hochschulen im Rahmen ihrer Globalbudgets erhöhen. Hinzu kommen Elemente leistungsorientierter Mittelzuweisung, um zum Beispiel Lehrleistungen und Gleichstellungsaspekte stärker zu gewichten. Mit dem Instrument der Zielvereinbarung werden wir die Profilbildung der Hochschulen unterstützen und landespolitische Impulse setzen.

Substanz der Hochschulen und Unikliniken erhalten

Wir wollen die längst überfällige und immer kostenaufwendiger werdende Sanierung der Hochschulgebäude und Universitätskliniken abarbeiten. Projekte zur energetischen Sanierung, die zum Klimaschutz beitragen und finanzielle Einsparpotenziale erschließen können, haben höchste Priorität. Wo möglich, wollen wir auf Contracting-Angebote zurückgreifen und prüfen, inwieweit den Hochschulen bei Gebäudemanagement und Bau mehr Eigenverantwortung übertragen werden kann.

Lebensbegleitendes Lernen und Weiterbildung

Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen sind angesichts des raschen Wandels von Arbeitswelt und Gesellschaft unverzichtbare Säulen der heutigen Wissensgesellschaft. Deshalb werden wir die allgemeine und berufliche Weiterbildung im Land stärken, um die Menschen auf ihrem Lebensweg zu unterstützen und den Fachkräftebedarf für die heimische Wirtschaft zu sichern. Hierzu planen wir eine ganze Reihe von Maßnahmen:

Wir wollen das „Bündnis für lebenslanges Lernen“ weiterführen und als „Weiterbildungspakt“ mit konkreten Zielvorgaben ausgestalten. Zentral ist für uns auch die Umsetzung der Maßnahmen, die in der Enquetekommission „Fit fürs Leben in der Wissensgesellschaft – berufliche Schulen, Aus- und Weiterbildung“ beschlossen wurden.

Wir wollen vernetzte, niedrigschwellige und bezahlbare Weiterbildungsangebote für alle Bevölkerungsgruppen sicherstellen und hierfür stufenweise die Grundförderung der allgemeinen Weiterbildung durch das Land auf den Bundesdurchschnitt anheben. Träger werden erweiterte Möglichkeiten erhalten, ihre Arbeit auf bildungsferne Zielgruppen auszurichten. Angestrebt ist zudem die Einrichtung eines Landesnetzwerks für Weiterbildungsberatung.

Durch eine bessere Vernetzung der Akteure und Anbieter von Weiterbildungsangeboten und einer trägerunabhängigen, individualisierten und flächendeckenden Beratung soll der Zugang zu Weiterbildung im Land erleichtert werden. Vor allem auch berufsbegleitende Weiterbildungsangebote wollen wir ausbauen.

Angelehnt an die Gesetzgebung der meisten anderen Bundesländer werden wir für Baden-Württemberg eine bezahlte Bildungsfreistellung von 5 Arbeitstagen pro Jahr einführen.

Wir wollen die politische Bildungsarbeit in Baden-Württemberg stärken und ihre Finanzierungsinstrumente weiterentwickeln.

Ökologische und soziale Modernisierung bringt wirtschaftliche Dynamik

Baden-Württemberg verfügt über große wirtschaftliche Stärken. Wenn ökonomische Leistungsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verantwortung gut zusammenwirken, kann unser Land Ausgangspunkt einer erneuerten sozialen und ökologischen Marktwirtschaft werden. Dieser soziale und ökologische Modernisierungsprozess eröffnet vielen Branchen Wachstums- und Entwicklungspotenziale und schafft neue zukunftsfähige Arbeitsplätze.

Wirtschaft und Technologie bringen das Land voran

Den Industrie- und Wirtschaftsstandort stärken – dynamische und nachhaltige Wachstumsfelder erschließen

Der demografische Wandel, soziale Ungleichheit, Energie- und Ressourcenknappheit sowie der Klimawandel sind zentrale Herausforderungen vor denen wir stehen - wer dafür früher als andere innovative Lösungen anbietet, der verschafft sich selber größere Chancen und zieht andere mit. In der vor uns liegenden Legislaturperiode werden wir deshalb konsequent und wirksam dazu beitragen, Baden-Württemberg als Standort industrieller Produktion und eines leistungsfähigen Handwerks zu stärken sowie im Lande neue dynamische und nachhaltige Wachstumsfelder zu erschließen.

Wir tun dies mit einer Schwerpunktsetzung auf die vom unabhängigen Innovationsrat identifizierten vier Zukunftsfelder mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten, mit einer Ertüchtigung klassischer Querschnittsaufgaben sowie einer dialogorientierten Wirtschaftspolitik, die unser Handeln begleitet und neue Impulse setzt. Industrie, Handwerk und Dienstleistungen profitieren davon gleichermaßen. Für das Handwerk sind der Ausbau der Erneuerbaren Energien und die energetische Gebäudesanierung eine große Chance. Industriennahe Dienstleistungen ergänzen in der Wertschöpfung zunehmend die industrielle Produktion.

Unser Land braucht mutige Schritte. Dies geht nur in einem engen Miteinander aller Unternehmen, Wirtschaftsverbände und Kammern, Gewerkschaften und sonstigen beteiligten Akteuren. Wir werden deshalb den Dialog aktiv suchen und laden zu einer konstruktiven Mitarbeit ein. Gute Mitbestimmung ist bei diesem Dialog ein Standortvorteil für unser Land.

Zwei Drittel der Exporte aus Baden-Württemberg gehen in die Länder der EU und in die Schweiz. Vor diesem Hintergrund werden wir uns insbesondere auf europäischer Ebene für umwelt- und klimaschonende Rahmenbedingungen stark machen. Zu Recht fordert die Wirtschaft dabei vor allem Verlässlichkeit und Planungssicherheit ein. Dann sind unsere baden-württembergischen Technologieführer in der Lage, durch frühzeitige Erfüllung auch ambitionierte Auflagen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Selbstverständlich müssen die Rahmenbedingungen so gesetzt werden, dass sie Innovation anregen und nicht wirtschaftliche Grundlagen gefährden. So fördert eine kluge und nachhaltige Ordnungspolitik die Wirtschaft und den Klimaschutz.

Wirtschaftspolitik auf die Zukunftsfelder ausrichten

Unsere Wirtschaftspolitik werden wir konsequent auf die vier Wachstumsfelder "nachhaltige Mobilität", "Umwelttechnologien, Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz", "Gesundheit und Pflege

ge" sowie "Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), Green IT und intelligente Produkte" ausrichten. Denn diese Zukunftsfelder sind einzeln oder miteinander verknüpft für alle baden-württembergischen Schlüsselbranchen wie zum Beispiel den Maschinenbau, die Automobilindustrie oder die Elektrotechnik wichtig. Dies wird sich auf die Wirtschafts- und Außenwirtschaftsförderung und das Standortmarketing, wie auch auf die Förderpolitik und die öffentliche Beschaffung auswirken. Neben diesen Wachstumsfeldern wollen wir aber auch Vorhaben vorantreiben, welche die Diversifikation des Landes hin zu neuen Produkten und Branchen (z.B. Luft- und Raumfahrt, Kreativwirtschaft) stützen.

Nachhaltige Mobilitätskonzepte

Wir werden dazu beitragen, dass sich die Heimat des Automobils zum Leitmarkt für Elektromobilität und zugleich zum Leitanbieter für alternative Antriebe, innovative Nutzungskonzepte und vernetzte, ressourcenschonende Mobilität entwickelt. Dabei tragen wir Sorge, dass auch in der Fertigung neue Arbeitsplätze entstehen können. Moderne Mobilitätskonzepte, die mithilfe intelligenter Steuerungssysteme auf neue Nutzungskonzepte und die Integration der Verkehrssysteme zielen, wollen wir, u. a. im Rahmen von Modellprojekten, stärken. Dies betrifft den Einsatz von Fahrzeugen im Alltag und integrierte Konzepte, die sämtliche Verkehrsträger intelligent verknüpfen. Pilotlösungen wollen wir in Fortführung der bisherigen „Landesinitiative nachhaltige Mobilität“ stabilisieren und verbreitern. Wir werden bei der ökologischen Modernisierung der Fahrzeugflotte voran gehen. Deshalb werden wir eine Fahrzeugflotte aufbauen, die mit elektrisch betriebenen bzw. mit alternativen Antriebsarten ausgestattet ist. Wir werden auch bei Diensten der Daseinsvorsorge eine solche Flotte im Rahmen der Planungskompetenz des Landes initiieren.

Umwelttechnologien, Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz

Ressourceneffizienz ist für uns ein Leitmotiv politischen Handelns. Sowohl aus ökologischer als auch ökonomischer Sicht ist die intelligentere Nutzung knapper Rohstoffe und Energieträger geboten. Gerade für Baden-Württemberg sehen wir große Chancen, unsere Spitzenposition auf den globalen Wachstumsmärkten Umwelttechnologien, Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz zu stärken und weiter auszubauen. Dies gilt auch für die Leichtbauweise. Die Erneuerbaren Energien, verbunden mit Strategien und Technologien zur Energieeffizienz, werden weltweit auf enorme Nachfrage stoßen. Wir werden unter anderem ein Förderprogramm für Existenzgründungen sowie für Investitionen in die Umsetzung von energie-, rohstoff- und materialeffiziente Produktionsverfahren in kleinen und mittleren Unternehmen auflegen, eine zentrale Anlaufstelle für Energie- und Ressourceneffizienz einrichten und auf das in Gründung befindliche Technologie- und Innovationszentrum „Ressourceneffizienz“ aufbauen. Mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Umweltverbänden und Gewerkschaften wollen wir regelmäßige Ressourcendialoge führen. Wir werden den Zukunftsmarkt der Recycling- und Abfallwirtschaft unterstützen und die Qualifizierung von Ingenieuren und Fachkräften befördern.

Gesundheit

Die Gesundheitswirtschaft ist bei Dienstleistungen wie bei der Industrie der große Markt der Zukunft. Gemessen am Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist die Gesundheitswirtschaft schon heute der größte Wirtschaftszweig im Land – Tendenz weiter steigend. Im Land kommt es entscheidend darauf an, dass die Herstellung von Medizintechnologie, die Anwendung von Gesundheitsverfahren bei Akutmedizin, Reha und Kuren sowie die Forschung in neuen Grenzbereichen, wie Neurologie oder Bionik, als sich gegenseitig stimulierende Bereiche gesehen und gefördert werden.

Informations- und Kommunikationstechnologien, Green IT, intelligente Produkte

Wir wollen ein attraktiver Standort für die Informations- und Kommunikationstechnologien sein. Einen besonderen Akzent wollen wir selbst auf Cloud Computing, Open-Source Software und Green IT setzen. Die Landesregierung wird als Betreiber zahlreicher Rechenzentren und als öffentliche Beschaffungsstelle dafür ihren Beitrag leisten, um den Energie- und Rohstoffverbrauch durch Informationstechnologien zu senken. Ein politisch herausgehobener Chief Information Officer (CIO) in der Landesverwaltung wird dies wirksam voranbringen. Kommunen werden wir systematisch über energie- und ressourcensparende Informationstechnologien informieren und die Aufklärung von Verbraucherinnen und Verbrauchern vorantreiben. In den Anwendungsfeldern werden wir uns insbesondere um Informations- und Kommunikationstechnologien für nachhaltige Mobilität, für Energieeffizienz, für saubere Umwelt und für intelligente Lösungen im Gesundheitsbereich einsetzen.

Wirtschaftspolitik im Instrumentarium zeitgemäß fortentwickeln

Existenzgründungen forcieren

Wir streben eine Revision der Existenzgründungspolitik des Landes an. Baden-Württembergs Ruf als Gründungsland muss neu belebt werden, denn wir wollen eine neue Gründerwelle im Land in Gang setzen. Wichtige Instrumente sind die Schaffung eines nachfrageorientierten Systems mit Beratungsgutscheinen für Existenzgründerinnen und Existenzgründer, eine Erhöhung des Angebots an Mikrokrediten, ein besseres Angebot an Beratungseinrichtungen sowie ein ausreichend ausgestatteter High-Tech-Wagniskapitalfonds. Dabei werden wir prüfen, welche bürokratischen Hürden einer Existenzgründung im Wege stehen und dazu beitragen, dass diese beseitigt werden. Wir werden für eine ausreichende Finanzierung und den flächendeckenden Ausbau der Kontaktstellen Frau und Beruf sorgen, Unterstützung beim Aufbau von Gründerinnen- und Gründer-Netzwerken leisten und dafür Sorge tragen, dass Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund für ihre Unternehmungen die gleiche Unterstützung erfahren.

Mittelstand stärken

Wir stärken die Wettbewerbsposition von kleinen und mittleren Unternehmen durch die konsequente Anwendung des Mittelstandsförderungsgesetzes. Dazu gehört zum Beispiel die deutliche Zurrücknahme der Praxis von Public-Private-Partnership (PPP) und Generalunternehmer-Verträgen bei Vergaben der öffentlichen Hand. Für uns ist die Umsetzung neuer Kapitalregeln für das Bankenwesen (Basel III) wichtig, da eine weitere Finanzkrise ein herber Schlag für die Realwirtschaft wäre. Dabei werden wir uns dafür einsetzen, dass die Finanzierungsmöglichkeiten der Wirtschaft erhalten bleiben. Insbesondere die nationalen Regelungsoptionen für den Mittelstand und den langfristigen Immobilienkredit sowie die Besonderheiten des dreigliedrigen deutschen Bankensektors müssen Berücksichtigung finden. Wir werden daher prüfen, ob für den Bereich der Regionalbanken nicht das bisherige Regulierungsniveau ausreichend ist. Damit der Bürokratieabbau im Land vorankommt, werden wir einen Normenkontrollrat nach dem Standard-Kosten-Modell einführen und im Dialog mit den Wirtschaftsverbänden und Kammern Möglichkeiten zum Bürokratieabbau erörtern.

Förderangebote neu ausrichten

Wir werden das bestehende Förderangebot hinsichtlich seiner Effektivität und Effizienz untersuchen und ggf. neu ausrichten. Das Angebot an Mikrokrediten wollen wir ausweiten und einen neuen Eigenkapitalfonds im Land einführen. In der Finanz- und Wirtschaftskrise wurde deutlich, dass eine ausreichende Eigenkapitalversorgung unseres Mittelstandes wichtige Voraussetzung ist, dass solche schwierige wirtschaftliche Bedingungen überbrückt werden können. Wir werden als Landes-

regierung diese Situation im Auge behalten und im Falle erneuter Problemlagen auch zu unterstützenden Maßnahmen bereit sein.

Wir werden uns auf Bundesebene für eine Stärkung der erfolgreich tätigen Bürgschaftsbank und Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft einsetzen. Im Sinne des fairen Wettbewerbs wollen wir eine verantwortungsvolle Handhabung von Landesbürgschaften pflegen. Der Wirtschaftsausschuss des Landtags soll künftig erneut über Landesbürgschaften ab einem Volumen von 5 Mio. Euro beraten und über diese entscheiden.

In Forschung und Entwicklung investieren

Baden-Württemberg als Innovationsland werden wir stärken. Dabei wollen wir vor allem den Zugang von kleinen und mittleren Unternehmen zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen verbessern. Dazu werden wir Technologiezentren entlang der Wachstumsfelder einrichten, die es den kleinen und mittleren Unternehmen ermöglichen, ihre Entwicklungsbedürfnisse an die Hochschulen zu adressieren. Zudem werden bei den grundfinanzierten wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen des Landes stärkere Anreize für die kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt. Wir werden uns für eine Ausweitung der durch Gemeinschaftsaufgaben finanzierten Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen im Land einsetzen. Dies gilt insbesondere für Institute, die interdisziplinär arbeiten. Wir wollen die Innovationsgutscheine zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von kleinen Unternehmen evaluieren und ggf. unbürokratisch und nachfrageorientiert gestalten.

Transparente und moderne Außenwirtschaftsförderung

Der Wohlstand unseres Landes basiert ganz wesentlich auf seiner intensiven Einbindung in die Weltwirtschaft. Wir werden die mittelständische Wirtschaft und Cluster bei der Internationalisierung wirksamer unterstützen und die Außenwirtschaftsförderung transparent und modern ausrichten. Die Förderung von Messeständen werden wir auf Auslandsmessen konzentrieren. Auch werden wir die Instrumente des Standortmarketings weiterentwickeln und mit den Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung stärker als bisher verzahnen. Im Fokus unserer Außenwirtschaftsstrategie stehen die Wachstumsfelder und identifizierte Zielmärkte.

Wirtschaftspolitik besser organisieren

Wirtschaftsförderung im Land koordinieren

Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der Wirtschaftsförderung, der Außenwirtschaftsförderung und des Standortmarketings sowie den landesweit tätigen Technologie- und Innovationsnetzwerken und den Clusterorganisationen wird verbessert. Die Aktivitäten der Technologie- und Clusterinitiativen des Landes und von Baden-Württemberg International (bw-i) werden künftig unter dem Dach einer neuen Landesholding koordiniert. Als Standort- und Innovationsagentur hat sie auch die Aufgabe, die vorhandenen Clusterinitiativen im Land in Hinblick auf ihre strategische Weiterentwicklung zu beraten und ihre Zusammenarbeit untereinander zu fördern.

Wir werden die Wirtschaftsförderung entlang der vier Wachstumsfelder neu ausrichten und damit dem bereits im Gang befindlichen Wandel der Wirtschaft im Land hin zu nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen noch mehr Dynamik verleihen. Für die Unternehmen werden wir eine größere Transparenz und verbindliche Kriterien für die vorhandenen Förderinstrumente und Förderprogramme auf europäischer, Bundes- und Landesebene schaffen und eine möglichst einfache unbürokratische Antragstellung ermöglichen. Durch eine vorrangige Konzentration der Fördermittel auf diese vier Schwerpunkte werden die vorhandenen Finanzmittel gezielter eingesetzt.

Kammern als Partner der Landespolitik

Die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern sind als dem Demokratieprinzip verpflichtete Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft ein wertvoller Partner der Landespolitik, insbesondere bei der Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen. Auch die bessere Vertretung von Frauen in Führungsfunktionen von Wirtschaft und wirtschaftsnahen Gremien wollen wir gemeinsam mit ihnen umsetzen.

Regionale Wirtschaftskreisläufe verbinden

Wir wollen regionale Wirtschaftskreisläufe unterstützen und dadurch ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gerade im ländlichen Raum miteinander verbinden. Wir fördern die Produzentenvernetzung zum Aufbau regionaler Stoffkreisläufe und nutzen im Einklang mit den Vergabebestimmungen das Potenzial der öffentlichen Hand, zum Beispiel bei der Vergabe von Bauaufträgen. Um den Absatz regionaler Produkte zu steigern werden wir die Etablierung von Regionalmarken fördern. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten für die regionale Zusammenarbeit von Landwirten, der Gastronomie und dem Tourismus.

Baden-Württemberg zum Musterland Guter Arbeit machen

Baden-Württemberg ist eine der stärksten Wirtschaftsregionen in Europa. Diese Stärke wollen wir auch für die Menschen im Land nutzen, deshalb soll Baden-Württemberg Musterland für Gute Arbeit werden. Eine soziale und ökologische Modernisierung der Wirtschaft braucht die Akzeptanz, Motivation und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten. Wer in Zukunft qualifizierte und motivierte Fachkräfte will, muss gute Arbeitsbedingungen schaffen. Wir wollen Arbeit, die gerecht entlohnt wird, die Teilhabe an den sozialen Sicherungssystemen ermöglicht, Anerkennung bietet, nicht krank macht, erworbene Qualifikationen nutzt und ausbaut, demokratische Teilhabe garantiert und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleistet. Gute Arbeit achtet die Würde der Beschäftigten. Für uns ist der Aufstieg durch Bildung nicht nur eine Frage von frühkindlicher Bildung, Schule, Ausbildung und Hochschule, sondern auch ein Auftrag für die Zeit der Erwerbstätigkeit. Deshalb ist lebensbegleitendes Lernen Dreh- und Angelpunkt unserer Arbeitsmarkt- und Weiterbildungspolitik.

Wir wollen Vollbeschäftigung möglich machen und allen die Teilhabe am Arbeitsmarkt ermöglichen: Dies gilt für junge Menschen mit Problemen, den Einstieg in eine Ausbildung zu schaffen. Dies gilt für Männer und Frauen, die Zeit für ihre Familie brauchen. Dies gilt für so genannte ältere Beschäftigte, die trotz des demografischen Wandels noch Probleme haben, einen Arbeitsplatz zu finden. Und wir wollen auch jenen Menschen Beschäftigung ermöglichen, die trotz aktiven Förderns auf Dauer keine Chance auf dem ersten Arbeitsmarkt haben.

Mit dem Tariftreuegesetz Mittelstand und Beschäftigte schützen

Mit einem Tariftreuegesetz werden wir sicherstellen, dass öffentliche Aufträge des Landes und der Kommunen nur an Unternehmen vergeben werden, die ihren Beschäftigten Tariflöhne zahlen. Denn sie dürfen im Wettbewerb nicht benachteiligt werden. Wie in zahlreichen anderen Bundesländern wollen wir dies europarechtskonform und unbürokratisch durch Tariftreueerklärungen der Unternehmen umsetzen. Eine Tariftreueregelung ist auch für den Verkehrssektor vorgesehen. Bei nicht tarifgebundenen Branchen streben wir einen vergabespezifischen europarechtskonformen Mindeststundenlohn von zunächst 8,50 Euro an. Die öffentliche Hand geht so als Auftraggeber mit gutem Beispiel voran, wirkt gegen Lohndumping und sichert einen fairen Wettbewerb.

Mit Mindestlöhnen für fairen Wettbewerb sorgen

Wir wollen fairen Wettbewerb und setzen deswegen auf Mindestlöhne. Lohndumping wollen wir entgegenwirken. Mittelständische Betriebe, die faire Löhne bezahlen wollen und unter Billigkonkurrenz leiden, erhalten dadurch mehr Chancen am Markt. Gerade Frauen werden als Arbeitnehmerinnen von Mindestlöhnen profitieren. Im Bund werden wir uns – entsprechend dem Tariftreuegesetz im Land – für einen gesetzlichen Mindestlohn einsetzen, der von einer Mindestlohnkommission festgesetzt wird. Wir brauchen diese gesetzliche Untergrenze, damit das Aufstocken von niedrigen Marktlöhnen durch Arbeitslosengeld II nicht zu sinkenden Marktlöhnen und zugleich höheren Sozialausgaben führt. Darüber hinaus setzen wir uns auf Bundesebene für branchenspezifische Mindestlöhne über eine leichtere Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen ein.

Kein Lohndumping durch Leiharbeit - Gegen prekäre Beschäftigung

Wir wollen die Leiharbeit zu dem machen, was sie ursprünglich sein sollte: ein zeitlich begrenztes Mittel zur Überbrückung großer Auftragsschwankungen in Unternehmen. Leiharbeit darf nicht zu Lohndumping führen. Sie spaltet die Betriebe in Stammbesellschaften auf der einen und prekär beschäftigten Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern auf der anderen Seite. Dem wollen wir entgegenwirken. Wir setzen uns für gleiches Geld für gleiche Arbeit und gleiche Arbeitsbedingungen ein. Viele Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter haben keinen Berufsabschluss. Sie brauchen einen Weiterbildungs- und Qualifizierungsanspruch. In den landeseigenen Betrieben wollen wir die Leiharbeit zurückdrängen. Auf Bundesebene setzen wir uns dafür ein, im Teilzeit- und Befristungsgesetz die Möglichkeit für die Befristung der Arbeitsverträge ohne sachlichen Grund zu streichen. Praktikantinnen und Praktikanten sollen nur für wirkliche Berufspraktika eingesetzt werden.

Gleiche Chancen für Frauen

Frauen wollen die gleichen Chancen auf Teilhabe am Erwerbsleben wie Männer. In keinem anderen Bundesland sind die Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern so groß wie in Baden-Württemberg. Gemeinsam mit den Tarifpartnern wollen wir Wege finden, um die Lohndiskriminierung zu beseitigen und zu einer geschlechterunabhängigen Bewertung von Arbeitsplätzen zu kommen. Eine Grundlage dafür ist eine ausreichende geschlechterspezifische Datenerfassung.

Wir wollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen. Wir werden für eine ausreichende Finanzierung und den flächendeckenden Ausbau der Kontaktstellen Frau und Beruf sorgen, denn sie bereiten Frauen auf Führungspositionen vor, bieten Unterstützung für Wiedereinsteigerinnen und beraten Frauen auf dem Weg in die Selbstständigkeit.

Allianz für Fachkräfte – Fachkräftebedarf sichern

In den kommenden Jahren scheiden immer mehr Fachkräfte altershalber aus. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Deswegen brauchen wir schon jetzt mehr gut ausgebildete Fachkräfte.

Die Landesregierung wird gemeinsam mit den Gewerkschaften, der Wirtschaft, dem Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertag, dem Baden-Württembergischen Handwerkstag, der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Agentur für Arbeit, den Hochschulen und den Vertreterinnen und Vertretern der Kommunen eine „Allianz für Fachkräfte“ ins Leben rufen und die Koordinierung übernehmen. Ziel ist es, den Fachkräftebedarf in Baden-Württemberg zu decken und dem mittelfristig drohenden Mangel von mehr als 200.000 Fachkräften rechtzeitig und wirkungsvoll mit vereinbarten Maßnahmen entgegenzutreten. Dazu gehört auch die Entwicklung eines Fachkräftemonitorings. Denn nur durch gut qualifizierte Fachkräfte sind die soziale und ökologische

Modernisierung und damit der Wohlstand unseres Landes dauerhaft möglich. Schlüsselthemen der Allianz für Fachkräfte sind:

- die Reduzierung der Zahl der Schulabgänger ohne Schulabschluss und die Sicherstellung des Übergangs in eine Ausbildung;
- die Verringerung der Ausbildungs- und Studienabbrüche;
- der Ausbau der Aus- und Weiterbildung und Ausrichtung auf die zukünftigen Anforderungen;
- mehr Beschäftigung von Frauen;
- die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere durch den Ausbau der Ganztagsbetreuung und die Verbesserung der Pflegeinfrastruktur;
- die Erhöhung der Erwerbstätigkeit im Alter durch altersgerechte Arbeitsbedingungen;
- Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten und eine schnellere Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen und Qualifikationen.

Unsere Wirtschaft wird auch auf Zuwanderung angewiesen sein. Dazu wollen wir, wo nötig, bestehende Hemmnisse mindern. Dazu zählen gesellschaftliche Faktoren wie eine fehlende Willkommenskultur, aber auch formale wie Einkommensgrenzen. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass Beschäftigungschancen von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, die bereits in Baden-Württemberg leben, vernachlässigt oder gemindert werden. Die Beschäftigungschancen von in Deutschland ausgebildeten Menschen mit Migrationshintergrund werden wir verbessern.

Sozialer Arbeitsmarkt – Perspektiven für Langzeitarbeitslose

Auf der Bundesebene setzen wir uns dafür ein, die sinnvollen Instrumente der Arbeitsmarktpolitik mit den entsprechenden Haushaltsmitteln zu erhalten. Wir bekennen uns zu öffentlich geförderter Beschäftigung und setzen uns auf Bundes- und Landesebene für einen sozialen Arbeitsmarkt ein. Wir wollen Menschen mit Vermittlungshemmnissen mit einem individuellen Nachteilsausgleich die Teilhabe am Erwerbsleben ermöglichen. Damit treten wir den aktuellen Beschlüssen der Bundesregierung entgegen. Baden-Württemberg benötigt aber auch eigene Handlungsspielräume in der Arbeitsmarktpolitik, aus denen sich die ehemalige Landesregierung in den vergangenen Jahren zurückgezogen hat. Wir werden uns deshalb zukünftig aktiv für die Integration erwerbsloser Menschen in den Arbeitsmarkt einsetzen und in Baden-Württemberg neue Wege beschreiten.

Landesarbeitsmarktprogramm auflegen

Ein Landesarbeitsmarktprogramm soll zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, zur Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt und zur Finanzierung zielgruppenspezifischer Programme beitragen. Dazu gehören individuelle Maßnahmen, die nicht von der Arbeitsagentur, den Optionskommunen oder den gemeinsamen Einrichtungen finanziert werden, wie die Finanzierung von Teilzeitausbildungen insbesondere für junge Frauen mit Kindern.

Einen sozialen Arbeitsmarkt entwickeln

Auch Baden-Württemberg braucht einen sozialen Arbeitsmarkt. Wir wollen den Menschen, die schon lange arbeitslos sind, die Teilhabe am Erwerbsleben zu fairen Bedingungen eröffnen. Denn trotz guter Konjunktur sind in Baden-Württemberg rund 70.000 Menschen langzeitarbeitslos. Wir wollen Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt derzeit keine Chance haben, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ermöglichen. Diese Beschäftigungsangebote sollen zusätzlich und im öffentlichen Interesse sein. Örtliche Beiräte, an denen Gewerkschaften, Kammern und andere ar-

beitsmarktpolitische Akteure beteiligt sind, sollen über diese Beschäftigungsangebote entscheiden. Ein spezielles Programm für Baden-Württemberg werden wir in Zusammenarbeit mit der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit entwickeln. Zur dauerhaften Finanzierung des Sozialen Arbeitsmarktes durch den Bund wird Baden-Württemberg die Chancen und Risiken des Passiv-Aktiv-Tauschs, die Vor- und Nachteile eines eigenen Budgets im Eingliederungstitel und alternative Möglichkeiten beispielsweise über Integrationsunternehmen prüfen und hierzu gegebenenfalls Bundesratsinitiativen starten.

Unabhängige Arbeitslosenberatung ausbauen

Wir werden zudem ein Programm für unabhängige Arbeitslosenberatungsstellen entwickeln, um erwerbslose und insbesondere langzeitarbeitslose Menschen den Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. In der komplexen Materie des SGB II kann eine qualitativ hochwertige Beratung die Anzahl der Widersprüche senken und zur Entlastung der Sozialgerichte beitragen.

Kommunale Kompetenz in der Arbeitsmarktpolitik stärken

Elf statt bisher fünf Landkreise werden zukünftig als Optionskommunen in alleiniger Trägerschaft für die Vermittlung und Betreuung von Langzeitarbeitslosen und ihren Angehörigen verantwortlich sein. Mit den vorgesehenen Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den kommunalen Trägern werden wir zu einem weiterhin hohen Qualitätsniveau der Vermittlung und Betreuung in den Optionskommunen beitragen. Wir bekennen uns zu einer gemeinsamen Verantwortung für eine aktive Arbeitsmarktpolitik und wollen uns dabei nicht auf eine alleinige Rechtsaufsicht beschränken.

Bei den Jobcentern aus Kommunen und Arbeitsagentur nach neuem Recht, den Gemeinsamen Einrichtungen, setzen wir uns dafür ein, dass die Kommunen ihren bundesgesetzlich zugestandenen Handlungsspielraum tatsächlich zugunsten einer regional und individuell abgestimmten Arbeitsmarktpolitik nutzen können.

Nachhaltige Mobilität in einem modernen Wirtschaftsstandort

Wir wollen unser Land zu einer Pionierregion für nachhaltige Mobilität machen. Damit das Klimaschutzziel einer Reduzierung der Treibhausgase um 40 Prozent bis 2020 erreichbar ist, muss eine integrierte Verkehrspolitik einen relevanten Beitrag leisten. Wir wollen deshalb bis 2020 durch aktive Gestaltung den Anteil umweltverträglicher Verkehrsarten am Verkehrsaufkommen spürbar steigern. Klimaschutz und demografischer Wandel erfordern verkehrsträgerübergreifende Konzepte, die die negativen Folgen des Verkehrs für Mensch und Umwelt überwinden. Dabei muss Mobilität für alle bezahlbar bleiben.

Auch wenn es gelingt, diese Verteilung zugunsten des klimafreundlichen Schienenverkehrs zu verschieben, wird der Straßenverkehr auch künftig große Bedeutung haben. Deshalb muss die Politik dafür sorgen, dass er möglichst umweltfreundlich, sozialverträglich sowie ressourcen- und klimaschonend wird. Verbrauchsminderung, neue Antriebstechniken (wie z.B. Hybridtechnik und Elektrofahrzeuge) und regenerative Energieformen sind der Schlüssel für zukunftsfähige Mobilität. Der Elektrifizierung der Mobilität (PKW, Roller, E-Bike, O-Bus, Straßenbahn) auf der Basis zusätzlicher, erneuerbarer Energien kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Wir betrachten dies aus wirtschaftlichen wie ökologischen Gründen als ein zentrales Zukunftsprojekt für Baden-Württemberg.

Ein zukunftsfähiger Industrie- und Dienstleistungsstandort Baden-Württemberg, in dem die Fahrzeugindustrie eine überragende Bedeutung einnimmt, benötigt die Sicherung und die Ergänzung einer hochwertigen Verkehrsinfrastruktur. Doch das zunehmende Mobilitätsbedürfnis der Men-

schen kann nicht durch eine weitere Steigerung des motorisierten Individualverkehrs abgedeckt werden. Um eine flächendeckende Mobilität zu gewährleisten, wollen wir Busse und Bahnen im ganzen Land stärken. Grundsätzliche Überlegungen, inwiefern eine Reduzierung der Mobilitätszwänge durch veränderte Siedlungs- und Arbeitsplatzstrukturen sowie durch verändertes Freizeitverhalten möglich ist, wollen wir vertiefen.

Die Landesverwaltung muss Vorbildcharakter bei der Umsetzung nachhaltiger Mobilität haben. Deshalb wollen wir Maßnahmen wie z. B. Beschaffungsvorgaben für den Fuhrpark, Jobtickets und Parkraumbewirtschaftung nicht nur unter ökonomischen, sondern auch unter ökologischen und sozialen Gesichtspunkten umsetzen.

Schieneninfrastruktur modernisieren

Um die Schiene zu stärken, brauchen wir dringend neue Investitionen, vor allem dort, wo bereits heute Engpässe das Wachstum des Schienenverkehrs bremsen. Dies gilt insbesondere auch für die Rheintalstrecke. Ihr zügiger sowie menschen- und umweltgerechter Ausbau hat daher für uns hohe Priorität. Wir wollen eine verbesserte Trassenführung erreichen, die den Interessen der Menschen und der Umwelt an der Strecke entspricht, und sehen hier den Bund in der Pflicht. Sollte sich in Einzelfällen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus die Notwendigkeit für zusätzliche Lärmschutzmaßnahmen ergeben, wird sich das Land im Rahmen seiner Möglichkeiten finanziell beteiligen. Auch der Korridor Frankfurt-Mannheim muss dringend ausgebaut werden. Dabei muss der wichtige Bahnknoten Mannheim von allen Zügen angefahren werden, einen Bypass lehnen wir ab.

Die Hauptstrecken müssen in ihrer Bedienungsqualität (Taktdichte, Geschwindigkeit) aufgewertet werden. Dazu werden wir Ausbau- und Elektrifizierungsprojekte im Land vorantreiben. Dies gilt insbesondere für die Südbahn, Gäubahn, Frankenbahn, Hochrheinstrecke und Zollernbahn. Wir werden uns gegenüber dem Bund für eine Übertragung der Trägerschaft von Strecken ohne überregionale Bedeutung – in Verbindung mit einem angemessenen Finanztransfer – auf die Länder einsetzen. Damit verfolgen wir das Ziel, einen schnelleren und kostengünstigeren Ausbau zu erreichen und die Kosten für Planung, Bau und Unterhaltung der Schienenwege und Haltepunkte zu reduzieren.

Öffentliche Verkehrsmittel ausbauen

Öffentliche Verkehrsmittel müssen sicher, kundenfreundlich, barrierefrei und auch für Menschen mit geringem Einkommen bezahlbar sein. Deshalb muss der Nahverkehr in den Ballungsräumen Vorfahrt haben und unter Verwendung von Landesmitteln weiter ausgebaut werden.

Die Akzeptanz in der Bevölkerung wollen wir landesweit durch ein verlässliches und attraktives Grundangebot sichern. Wir wollen Rahmenbedingungen schaffen und Anreize setzen, um möglichst flächendeckend einen ganztägigen Stundentakt mit Zügen, Bussen oder Sammeltaxis zu ermöglichen. Darüber hinaus wollen wir auf stark frequentierten Strecken eine dichtere Taktung.

Für eine hohe Akzeptanz sind einfache und kundenfreundliche ÖPNV-Tarife eine wichtige Voraussetzung. Wir werden deshalb gemeinsam mit den 22 Verkehrsverbünden auf eine Reduzierung der unübersichtlichen Tarifvielfalt im Land hinwirken. Um auch bei Fahrten, die über die Grenzen eines Verbundes hinausgehen, ein attraktives Tarifangebot zu schaffen, streben wir für diese Fahrten einen Landestarif an.

Um die nachwachsenden Generationen an den ÖPNV zu binden, streben wir attraktive Schülertickets in allen Verbünden des Landes sowie ein landesweites Semesterticket an. Wir unterstützen

Modelle, die dafür sorgen, dass auch Menschen mit einem geringen Einkommen öffentliche Mobilitätsangebote wahrnehmen können.

Schienen-Personen-Nahverkehr verbessern

Wir werden das Angebot des Schienen-Personen-Nahverkehr (SPNV) in Quantität (Zahl der Züge und Platzangebot) sowie Qualität (umfassende Standards) spürbar verbessern. Dazu nutzen wir die mit einer konsequenten Strategie wettbewerblicher Verfahren verbundene Effizienzrendite, in der Regel nach dem Kartellvergaberecht. Der Wettbewerb darf aber nicht auf dem Rücken des Bahnpersonals ausgetragen werden. Wir unterstützen deshalb die Etablierung eines Branchentarifvertrags im Schienenverkehr und den Schutz von Arbeitnehmerrechten sowie die Einhaltung der Tariftreue. Wir werden gegenüber dem Bund die Rücknahme der Kürzungen der Regionalisierungsmittel sowie ihre Dynamisierung in der Höhe von 2,5 Prozent einfordern.

Wir unterstützen das Leitbild „Deutschlandtakt“ für einen bundesweiten integralen Taktfahrplan im Fernverkehr und werden uns gegenüber dem Bund für dessen Umsetzung einsetzen. Den integralen Taktfahrplan Baden-Württemberg wollen wir konzeptionell weiter entwickeln. Wir werden die Modernisierung vorhandener und Einrichtung zusätzlicher Haltepunkte vorantreiben und die Reaktivierung einzelner Schienenstrecken prüfen. Durch die Schaffung eines Fahrgastbeirates wollen wir eine stärkere Beteiligung der Nutzer bei der Fahrplangestaltung erreichen.

Wir werden regionale Bestrebungen zum Aufbau und zur Ergänzung von regionalen Schienennetzen (S-Bahnen, Regional-Stadtbahnen und Straßenbahnen) unterstützen. Hierzu gehören insbesondere die bestehenden Planungen in den Regionen Stuttgart, Rhein-Neckar, Karlsruhe, Freiburg, Heilbronn, Ulm, Neckar-Alb und Bodensee.

Den Öffentlichen Personennahverkehr attraktiver machen

Wir wollen einen zielgerichteten Ausbau des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) mit einem effizienten Einsatz der Haushaltsmittel erreichen. Die von der EU vorgegebene Marktöffnung im ÖPNV wollen wir als Chance für Innovation, Finanzierungstransparenz und effektive Steuerung der knappen Finanzmittel nutzen. Die Interessen der Fahrgäste, der Beschäftigten, der Kommunen und der Verkehrsunternehmen wollen wir durch eine frühzeitige und aktive Gestaltung des Prozesses sichern. Dabei zählen wir auf die Innovationskraft, Erfahrung und Kreativität der privaten und kommunalen Verkehrsunternehmen im Land. Wir wollen die unternehmerische Verantwortung stärken. Wir werden im engen Austausch mit den Betrieben, Kommunen, Verbänden und Verbänden das ÖPNV-Angebot in Baden-Württemberg gemeinsam verbessern. Die Anpassung des Landes-ÖPNV-Gesetzes muss die Rolle der kommunalen Aufgabenträger und deren Planungshoheit durch einen verbindlichen Nahverkehrsplan stärken und eine Zukunftsperspektive für mittelständische Verkehrsunternehmen sichern. Es muss künftig sichergestellt werden, dass neue oder umgebaute Anlagen bzw. Fahrzeuge des ÖPNV barrierefrei zugänglich sind. Im Benehmen und im Dialog mit den örtlichen Beteiligten prüfen wir die Aufgabenträgerschaft für den gesamten ÖPNV beim Verband Region Stuttgart und für andere Regionen.

Der ÖPNV im Land braucht eine gesicherte Finanzierungsgrundlage. Wir werden deshalb auch nach 2013 die Mittel nach dem Entflechtungsgesetz für den öffentlichen Verkehr weiter für den ÖPNV einsetzen. Um auch für größere ÖPNV-Vorhaben eine langfristige Umsetzungsperspektive zu sichern, setzt sich das Land beim Bund für eine frühzeitige Nachfolgeregelung des im Jahr 2019 auslaufenden GVFG-Bundesprogramms ein.

Wir wollen mehr Transparenz, Effizienz und Rechtssicherheit bei den bislang zersplitterten Fördermitteln für Busse und Bahnen erreichen. In Anknüpfung an die erfolgreiche Regionalisierung des SPNV wollen wir im Dialog mit den Beteiligten eine schlüssige Reform der ÖPNV-Finanzierung entwickeln.

Wir werden prüfen, ob die rechtlichen Voraussetzungen dafür geschaffen werden können, dass sich Kommunen eigene Finanzierungsquellen erschließen, die für einen ambitionierten Ausbau des ÖPNV beziehungsweise für die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben zur Luftreinhaltung verwendet werden können.

Rad- und Fußgängerverkehr aufwerten

Wir wollen Baden-Württemberg zu einem fußgänger- und fahrradfreundlichen Land machen. Den Radverkehr wollen wir im Rahmen einer nachhaltigen Verkehrspolitik aufwerten, nicht nur in der Freizeit und beim Tourismus, sondern auch als Verkehrsmittel im Alltag.

Wir wollen das bestehende lückenhafte Radwegenetz attraktiver und sicherer machen und vor allem flächendeckend ausbauen. Hinzukommen müssen eine einheitliche und durchgängige Beschilderung, eine bessere Verknüpfung von Rad und ÖPNV und sinnvolle Mindeststandards für sichere Radwege.

Um die Radwegeinfrastruktur unabhängig vom Straßenbau sinnvoll weiterentwickeln zu können, werden wir im Landeshaushalt einen eigenen Haushaltstitel für den Bau von Radwegen einrichten. Wir wollen erreichen, dass der Rad- und Fußgängerverkehr in Baden-Württemberg bei der Verkehrsplanung nicht nur die Flächen zugestanden bekommt, die übrig bleiben. Das Ziel, landesweit den Anteil des Radverkehrs an der Zahl der zurückgelegten Wege auf 20 Prozent zu steigern, wollen wir konsequenter als die bisherige Landesregierung verfolgen. Die vom Landesbündnis ProRad erarbeiteten Vorschläge werden wir vorrangig schrittweise umsetzen.

Es ist unser Ziel, in absehbarer Zeit den Anteil der nach dem Landesgemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (LGVFG) geförderten Investitionen für den Fußgänger- und Radverkehr zu steigern und die Bagatellgrenzen für solche Maßnahmen abzusenken.

Straßeninfrastruktur erhalten und ausbauen

Baden-Württemberg ist als Wirtschaftsstandort und als Transitland auf eine gut ausgebaute und intakte Straßeninfrastruktur angewiesen. Durch die bestehende Netzdichte von Autobahnen, Bundes- und Landesstraßen sind Straßenneubauten aufgrund der Siedlungsdichte und des Gebotes, den Flächenverbrauch zu reduzieren, nur noch in begründeten Einzelfällen zu realisieren. Die bisherige Verkehrspolitik werden wir auf den Prüfstand stellen, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den Erfordernissen des Klimaschutzes werden wir sie mit Hilfe neuer Mobilitätskonzepte neu ausrichten.

Der Erhalt des Straßennetzes wurde in den vergangenen Jahren allerdings stark vernachlässigt. Wir wollen es in einen guten Zustand bringen und modernisieren, sowie mit neuen Steuerungstechnologien wie z. B. einem effektiven Stau- und Baustellenmanagement intelligent nutzen. Wir werden in den kommenden fünf Jahren dem Erhalt von Straßen des bestehenden Netzes Priorität einräumen. Ab 2012 werden die Haushaltsmittel für den Erhalt der Landesstraßen gegenüber den Ansätzen der bisherigen Landesregierung ansteigen.

Bei Bedarf von Infrastrukturergänzungen werden wir im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten Aus- und Neubauten realisieren. Solche Projekte wollen wir nach der Fertigstellung im Bau befindlicher Vorhaben transparent im offenen Bürgerdialog planen und umsetzen. Zunächst werden wir alle bereits begonnenen Neu- und Ausbaumaßnahmen abschließen. Parallel dazu werden wir den Ausbauplan für die Landesstraßen überarbeiten und uns dabei auf dringliche und ökologisch vertretbare Maßnahmen mit hoher Entlastungsfunktion für die Bevölkerung konzentrieren. Wir werden schnellstmöglich prüfen, ob durch die Einführung eines Landesbetriebes Straßen die Bewirtschaftung der Bundes- und Landesstraßen wirtschaftlicher gestaltet werden kann als bisher.

Wir werden uns gegenüber dem Bund für eine Änderung des Verteilungsschlüssels der Bundesmittel für den Erhalt sowie Neu- und Ausbau der Bundesfernstraßen einsetzen, damit Baden-Württemberg künftig Zuweisungen in einem bedarfsgerechten Umfang erhält. Beim Ausbau der Bundesfernstraßen werden wir gegenüber dem Bund einfordern, dass vor Beginn von neuen zunächst alle im Bau befindlichen Vorhaben fertig zu stellen sind.

Verkehrssicherheitsprogramm für unser Land

Trotz der Erfolge der vergangenen Jahre gibt es nach wie vor zu viele Tote und Verletzte im Straßenverkehr. Daher verfolgen wir das Verkehrssicherheitsleitbild „Vision Zero“ – einen Straßenverkehr ohne Tote und Schwerverletzte. Dazu bedarf es eines ambitionierten Verkehrssicherheitsprogramms. Wir werden deshalb auf Bundesebene Initiativen unterstützen, die eine Einführung eines generellen Tempolimits auf Autobahnen und eine Absenkung innerörtlichen Regelgeschwindigkeiten vorsehen. Zur Verbesserung der Verkehrssicherheit oder zum besseren Schutz der Bevölkerung vor Verkehrslärm und Emissionen werden wir auf Landesebene die bestehenden rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen.

Güter auf die Schiene bringen

Damit unser Land nicht im Dauerstau erstickt, werden wir einen aktiven Beitrag zur Verlagerung besonders des Mittel- und Langstreckengüterverkehrs weg von der Straße leisten. Unnötige Transporte sollen vermieden werden. Unser Ziel ist, den Schienengüterverkehr im Land zu stärken. Wir wollen den Kombiverkehr und insbesondere die Ansiedlung von dezentralen Umschlagsanlagen fördern, um Spediteuren den Umstieg auf Schiene und Binnenschiff zu ermöglichen.

Die Einführung überlanger LKW steht diesem Ziel entgegen. Deshalb werden wir uns nicht an dem Modellversuch der Bundesregierung beteiligen. Gegenüber dem Bund werden wir uns für angemessene kostenorientierte LKW-Mautsätze einsetzen. Auf zweistreifigen Autobahnen wollen wir ein Überholverbot für LKW umsetzen. Wir werden mit ordnungsrechtlichen Maßnahmen Initiativen der Kommunen unterstützen, den Mautausweichverkehr zurückzudrängen. Wir wollen dafür sorgen, dass bei von der öffentlichen Hand in Auftrag gegebenen Transporten (z.B. Müll oder Baulogistik) verstärkt Schienenlösungen gesucht werden.

Wir werden uns beim Bund für eine umweltgerechte Modernisierung der für das Land wichtigen Binnenschiffahrtswege einsetzen.

Kommunale Verkehrskonzepte unterstützen

Wir werden Anstrengungen der Kommunen für eine nachhaltige Verkehrspolitik unterstützen. Das gilt insbesondere für das Konzept der Stadt der kurzen Wege. Unser Ziel ist eine Verringerung des motorisierten Individualverkehrs durch eine zielgerichtete Landes- und Regionalplanung. Wir werden Verkehrskonzepte mit dem Ziel der Gleichberechtigung im Verkehrsraum der Städte und Gemeinden (z. B. Shared Space/Begegnungszonen) unterstützen.

Wir wollen durch Änderung von Landesgesetzen und durch Bundesratsinitiativen bestehende rechtliche Hindernisse für eine nachhaltige Stadtverkehrspolitik beseitigen. Dazu gehören u.a. die Hemmnisse für eine Schaffung von reservierten Stellplätzen für CarSharing im öffentlichen Verkehrsraum. Um die Verkehrsbelastung durch die Anlieferung von Waren in den Innenstädten zu reduzieren, wollen wir nachhaltige Citylogistik-Konzepte voranbringen.

Wo die bisherigen Maßnahmen gegen eine unzulässig hohe Schadstoffbelastung oder Lärm nicht den gewünschten Erfolg hatten (z. B. in Umweltzonen), werden wir zusätzliche Maßnahmen ergreifen.

Wir wollen das Landesgemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz ökologisch, nachhaltig und kommunalfreundlich ausgestalten. Dabei werden wir 60 Prozent der Mittel für den Ausbau der Infrastruktur des Umweltverbundes (ÖPNV, Radverkehr, Fußgängerverkehr, Schnittstellen) reservieren.

Flugverkehr: Es kommt doch auf die Länge an

Der Flugverkehr hat in Zeiten zunehmender Globalisierung eine große Bedeutung. Er ist aber auch ein enormes Problem bei der Bekämpfung des Klimawandels. Kurzstrecken-Flüge sollen künftig weitestgehend entfallen und überflüssig werden.

Wir werden alle Maßnahmen unterstützen, die den Flugverkehr umweltverträglicher machen, wie z.B. Start- und Landeentgeltsysteme mit einem wirksameren Anreizsystem für den Einsatz lärm- und schadstoffarmer Flugzeuge. Zur Durchsetzung der Ziele werden wir unsere Möglichkeiten als Miteigentümer von Flughäfen aktiv nutzen.

Der Flugverkehr muss seine Kosten selbst erwirtschaften. Deshalb wird es keine neuen Finanzhilfen des Landes geben. Wir treten dafür ein, dass die nicht mehr zeitgemäßen Steuerprivilegien des Flugverkehrs abgebaut werden. Neben eigenen Initiativen werden wir uns nicht nur für nationale, sondern auch umfassende europaweite Regelungen einsetzen.

Eine Lockerung bestehender Nachtflugverbote lehnen wir ab.

Der Flughafen Stuttgart ist ein gut ausgelasteter, aber nicht überlasteter Flughafen. Wir lehnen den Bau einer zweiten Start- und Landebahn ab.

Baden-Württemberg verfügt über ausreichend Flughäfen und Verkehrslandeplätze im Landesgebiet und in den benachbarten Ländern. Für den Ausbau bestehender oder die Neueinrichtung von weiteren Regionalflughäfen oder Verkehrslandeplätzen sehen wir keine Notwendigkeit.

Wir engagieren uns im Interesse der südbadischen Grenzregion für eine deutliche Beschränkung der Flugverkehrsbelastung durch den Züricher Flughafen, wir unterstützen die in der „Stuttgarter Erklärung zum Flugverkehr“ festgeschriebenen Positionen und sind für die uneingeschränkte Beibehaltung des Nachtflugverbots.

Stuttgart 21

Die Auseinandersetzung um Stuttgart 21 spaltet unser Land. Auch beide Koalitionsparteien vertreten unterschiedliche Meinungen zu diesem Projekt. BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN lehnen Stuttgart 21 ab, die SPD will es realisieren. Die neue Landesregierung steht trotz des Dissenses über Stuttgart 21 zur Neubaustrecke Wendlingen-Ulm.

Der Wechsel beginnt.

Beide Parteien respektieren die jeweilige andere Position und sind sich einig im Bestreben, den Streit um Stuttgart 21 zu befrieden und die Spaltung in der Gesellschaft zu überwinden. Dazu befürworten beide Parteien die Durchführung einer Volksabstimmung: Die Bürgerinnen und Bürger sollen entscheiden.

In diesem Zusammenhang erwarten wir von der Deutschen Bahn AG, den Bau- und Vergabestopp zu verlängern und auch danach neue Tatsachen zu schaffen, die mögliche Ergebnisse einer Volksabstimmung konterkarieren.

Die Landesregierung wird für vollständige Transparenz über Prämissen und Ergebnisse des Stresstests sorgen.

Nach Abschluss des Stresstests und der Bewertung der Ergebnisse wird eine aktualisierte Kostenrechnung von der Deutschen Bahn AG eingeholt und von der Landesregierung geprüft. Die Landesregierung wird darauf drängen, dass für die Bauabschnitte, für welche bislang kein Baurecht besteht, die DB AG unmittelbar nach dem Stresstest Planfeststellungsanträge einreicht.

Überschreiten die Kosten des Projektes Stuttgart 21, einschließlich der Kosten, die sich aus dem Stresstest und dem Schlichterspruch (inkl. Gäubahn, sofern diese infolge des Stresstests und/oder des Notfallkonzepts notwendig ist) ergeben, den vereinbarten Kostendeckel von 4,5 Mrd. Euro, so beteiligt sich das Land an den Mehrkosten nicht. Dies gilt auch für das Risiko später auftretender Kostensteigerungen über die bislang vereinbarten Beträge hinaus.

Sofern der Bauträger nach dem Stresstest und der neuen Kostenrechnung noch an der Realisierung von Stuttgart 21 festhält, wird die Landesregierung schnellstmöglich, bis spätestens Mitte Oktober 2011 eine Volksabstimmung über das Projekt Stuttgart 21 durchführen. Inhalt der Volksabstimmung ist ein Gesetz über die einseitige Kündigung der bestehenden vertraglichen Verpflichtungen des Landes Baden-Württemberg (Ausstiegsgesetz). Bestandteil des zur Abstimmung gestellten Gesetzesentwurfs ist dabei auch, welche Kosten auf das Land im Falle eines solchen Ausstiegs zukommen.

Ziel der Volksabstimmung ist es, zu einem abschließenden und befriedenden Urteil über Stuttgart 21 zu gelangen. Grüne und SPD werden einen Gesetzentwurf zur Änderung der Verfassung mit dem Ziel einer deutlichen Senkung der Quoren bei Volksabstimmungen in den Landtag einbringen.

Die Volksabstimmung wird nach Art. 60 der Landesverfassung durchgeführt.

Tourismus nachhaltig entwickeln

Baden-Württemberg gehört aus guten Gründen zu den schönsten Reise- und Urlaubszielen in Deutschland. Denn unsere Natur- und Kulturlandschaften, unsere historischen Städte und Gemeinden, unsere Heilbäder, Gärten, Schlösser und Kirchen, die Museen und der Weinbau, nicht zuletzt unsere vorzügliche Gastronomie machen unser Land zunehmend auch für Touristinnen und Touristen aus dem Ausland zu einem der attraktivsten Reiseziele. Für Baden-Württemberg ist der Wachstumsmarkt Tourismus ein bedeutender Wirtschaftsfaktor mit nachhaltiger Beschäftigungswirkung, gerade auch im ländlichen Raum. Wir setzen dabei auf eine Verknüpfung von Tourismus, Landnutzung und Naturschutz.

Neue touristische Förder- und Infrastrukturprojekte werden wir auf ihre Nachhaltigkeit hin überprüfen. Darüber hinaus werden die 20 besucherstärksten Tourismusziele im Land im Rahmen eines

Modellprojektes einem Nachhaltigkeitscheck unterzogen. Informations- und Qualifizierungsangebote für touristische Dienstleister werden wir ausbauen und um Klima- und Naturschutzaspekte erweitern.

Eine stärker koordinierte und projektbezogene Förderung soll vor allem regionalen, nachhaltigen und innovativen Tourismus voranbringen. Unsere Förderpolitik wird stärker bedarfs- und altersgerechte Angebote in den Blickpunkt rücken. Wir werden verstärkt um europäische Finanzmittel für den Tourismus werben.

Die Einrichtung von Großschutzgebieten ist international sehr erfolgreich. Sie stellen eine Produktentwicklung vor allem für Naturliebhaber dar und schaffen Arbeitsplätze in den ländlichen Räumen. Wir werden deshalb Großschutzgebiete besser ausstatten. Mit einem neuen Landschaftsmarketing wollen wir baden-württembergische Regionen besser in Aktivitäten des Tourismusmarketings auf Bundesebene einbetten.

Die Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg (TMBW) wird stärker als bisher baden-württembergische Regionen berücksichtigen und sich im Auslandsmarketing engagieren.

Wir wollen mehr bedarfsgerechte Angebote für Familien, Jugendliche, Gruppen und Senioren. Insbesondere für Familien mit Kindern sowie Jugendliche streben wir ein größeres Angebot an günstigen und guten Unterkünften an. Der Anteil älterer, reisefreudiger Touristinnen und Touristen wird in Zukunft noch weiter zunehmen. Wir sehen den barrierefreien Tourismus als einen wachsenden Markt und werden uns ihm verstärkt widmen.

Wir wollen vorhandene Defizite der touristischen Infrastruktur im ländlichen Raum abbauen. Wir wollen die Angebote des ÖPNV erweitern und die verschiedenen Verkehrsmittel besser miteinander vernetzen. Wir streben ÖPNV-Angebote an, die eine Fahrradmitnahme auf Schiene und Straße ermöglichen. Unser Ziel ist es, dass in den Urlaubsregionen des Landes der ÖPNV für unsere Übernachtungsgäste kostenlos genutzt werden kann (z.B. KONUS im Schwarzwald).

Wir möchten aktiven Touristen dem entsprechenden Bedürfnis entsprechend ein ausgebautes Wegenetz anbieten, das mit ÖPNV-Anschlüssen gut verbunden werden muss.

Ökologische und soziale Modernisierung zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen

Die ökologische Modernisierung ist der Grundsatz unserer Politik der Nachhaltigkeit. Wir werden endlich die Energiewende in Baden-Württemberg voranbringen und die Nutzung der Atomkraft endgültig beenden. Baden-Württemberg muss zu der führenden Energie- und Klimaschutzregion werden. Umwelt- und Naturschutz begreifen wir als Querschnittsaufgabe unseres Handelns. Wir werden den ländlichen Räumen mehr Aufmerksamkeit zuwenden und seine Stärken ausbauen, dem Erhalt und Schutz unserer vielfältigen Kulturlandschaft fällt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Atomkraft – Nein danke

Unser Ziel ist nicht die Förderung der Nutzung der Atomenergie, sondern ihre Beendigung. Die Kernkraftwerke Neckarwestheim I und Philippsburg I wollen wir dauerhaft stilllegen. Das Land fordert den Bund auf, nicht nur die Laufzeitverlängerung zurück zu nehmen, sondern ein Gesetz für einen beschleunigten Atomausstieg zu verabschieden. Wir werden der Verfassungsklage anderer Bundesländer gegen die Laufzeitverlängerung wegen Umgehung des Bundesrates beitreten.

Es wird verabredet, für die Kernkraftwerke im Land Sicherheitsanalysen auf der Basis des aktuellen Stands von Wissenschaft und Technik durchzuführen. Deren Ergebnisse sind Grundlage für die Formulierung von Auflagen zur sicherheitstechnischen Nachrüstung der Anlagen, bzw. im Falle ihrer Nichterfüllung für die Widerrufung von Genehmigungen.

Wir werden uns dafür einsetzen, dass der auf europäischer Ebene für die Kernkraftwerke vorgesehene „Stresstest“ im Hinblick auf die grenznahen Kernkraftwerke in Frankreich und in der Schweiz die von der Reaktorsicherheitskommission für solche Überprüfungsverfahren entwickelten sicherheitstechnischen Maßstäbe berücksichtigt.

Wir halten es für erforderlich, dass für die hoch radioaktiven Abfälle baldmöglichst ein geeignetes Endlager zur Verfügung steht. Wir treten für ein ergebnisoffenes, bundesweites Suchverfahren ein. Die Eignungskriterien und das Verfahren sind auf Bundesebene vorab festzulegen.

Im Rahmen der atomaufsichtlichen Praxis der zuständigen Behörde soll das neue Kerntechnische Regelwerk (KTR) Anwendung finden. Zusätzlich fließen die in der Folge der Ereignisse in Fukushima (Japan) gewonnenen Erkenntnisse ein.

Die im Umkreis der kerntechnischen Anlagen vorhandenen Notfallpläne werden unter Einbeziehung der in Fukushima gewonnenen Erkenntnisse grundlegend überprüft und entsprechend angepasst und ergänzt.

Wir werden uns dafür einsetzen, dass die Schweiz die Interessen und Beteiligungsrechte der deutschen Grenzregion am Planungsprozess ihres atomaren Tiefenlagers in einem Abstand von 30 Kilometern vom Endlagerstandort gewährleistet.

Die führende Energie- und Klimaschutzregion

Der Klimawandel bedeutet eine massive Bedrohung unserer Lebensgrundlagen, der wir mit großer Entschlossenheit begegnen müssen. Ziel muss es sein, die Industriegesellschaft umzubauen, um die CO₂-Emissionen bis 2050 gegenüber dem Niveau von 1990 um rund 90 Prozent abzusenken.

Wir stellen uns der Verantwortung und werden in der bevorstehenden Legislaturperiode einen Beitrag zur Erreichung der nationalen wie internationalen Klimaschutzziele leisten. In einer konsequenten Klimaschutzpolitik liegen zugleich enorme Chancen, um die Stellung Baden-Württembergs als Technologie- und Innovationsstandort zu stärken und Tausende neuer Arbeitsplätze zu schaffen.

Als zentrales Element für die Neuausrichtung der Energie- und Klimapolitik werden wir ein Klimaschutzgesetz mit verbindlichen Zielen verabschieden. Auf dessen Grundlage werden wir ein umfassendes integriertes Energie- und Klimaschutzkonzept entwickeln, das die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele konkret auf den Weg bringt. In diesem Zusammenhang wollen wir auch den Landesentwicklungsplan novellieren.

Das Landesprogramm „Klimaschutz Plus“ wollen wir weiterentwickeln. Im Ausbau der erneuerbaren Energien sehen wir enorme Chancen für eine nachhaltige regionale Wertschöpfung. Unser Ziel ist es deshalb, die Kommunen stärker als bislang auch als Akteure der Energie- und Klimapolitik zu gewinnen.

Im Zusammenhang mit den Einnahmen aus der nächsten Stufe des Emissionshandels werden wir Verhandlungen mit dem Bund aufnehmen, um für Baden-Württemberg einen fairen Anteil daran zu erhalten. Diese Mittel werden wir dann wiederum zur Finanzierung eigener Klimaschutzmaßnahmen einsetzen.

Baden-Württembergs Energie – effizient und erneuerbar

Bis zum Ende des Jahrzehnts wollen wir den Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromerzeugung in Baden-Württemberg durch ein überdurchschnittliches Wachstum deutlich ausbauen. Wir werden die spezifischen baden-württembergischen Verhältnisse innerhalb der Novellierung des Erneuerbare Energien Gesetzes (EEG) einbringen und nach Wegen suchen, die Nutzung der Energieeffizienzpotenziale stetig zu steigern. Dazu wollen wir gemeinsam mit der L-Bank ein speziell zugeschnittenes Förderprogramm für kleine und mittelständische Unternehmen sowie den privaten Sektor im Bereich der Energieeffizienz entwickeln und auflegen. Die Stromversorgung der landeseigenen Liegenschaften wollen wir zügig auf den Bezug von Ökostrom umstellen.

Wir werden die von früheren Landesregierungen betriebene Blockade beim Ausbau der Windenergie beenden. Stattdessen werden wir der Windkraft im Land den Weg bahnen. Wir wollen bis 2020 mindestens 10 Prozent unseres Stroms aus heimischer Windkraft decken. Wir werden zu diesem Zweck das Landesplanungsgesetz ändern und potenziellen Investoren klare Perspektiven geben.

Den Ausbau der Biomassenutzung im Land werden wir stärker entlang von Umwelt- und Naturschutzkriterien ausrichten. Für möglichst viele bereits bestehende Biogasanlagen wollen wir nachträglich eine Wärmenutzung oder Gasnetzeinspeisung erreichen. Das Programm zur Förderung von Bioenergiedörfern und den Bioenergiewettbewerb werden wir weiterentwickeln. Die ökologisch verträgliche Mobilisierung von Holzreserven als erneuerbare Energieträger wollen wir in den kommenden Jahren verbessern.

Das Potenzial der Solarenergie wollen wir über das EEG hinaus durch geeignete Rahmenbedingungen im Land stärker voran bringen. Geeignete landeseigene bzw. mit Landesmitteln geförderte Dachflächen sollen vorrangig für Bürgersolaranlagen zur Verfügung gestellt werden. Die Solarthermie wollen wir als wichtigen Baustein für die Wärmeerzeugung weiter voranbringen. Wir setzen uns hierbei für eine Verstetigung der Bundesmittel ein. Durch strategische Unterstützung eines neuen Clusters „Solartechnologiestandort Baden-Württemberg“ wollen wir die Solarbranche auch im Hinblick auf außenwirtschaftliche Aktivitäten stärken.

Wir werden unter Berücksichtigung von Natur- und Umweltbelangen für die „Große“ und die „Kleine“ Wasserkraft Potenzialuntersuchungen durchführen. In einer Positivkartierung werden wir die Potenziale dokumentieren. Den Wasserkrafterlass werden wir überarbeiten und für klare planungsrechtliche Vorgaben sorgen.

Wir wollen die großen Potenziale der oberflächennahen wie auch die tiefen Geothermie nutzen. Wir werden deshalb die Geothermie vorantreiben und dabei die Erfahrungen aus den Ereignissen in Basel und Staufen berücksichtigen.

Die Energiewende schaffen

Wir haben die Absicht, innerhalb von Baden-Württemberg einen großen Teil der in diesem Jahrzehnt weg fallenden Kraftwerksleistung auf der Basis erneuerbarer Energien und flexibler Erdgaskraftwerke (vorrangig als KWK-Anlagen) zu ersetzen. Innerhalb der aktuellen Energierechtsnovelle sollen so genannte „Kapazitätsmärkte“ geschaffen werden, die die erforderlichen finanziellen Anreize für die beschleunigte Errichtung schaffen. Für den erfolgreichen Erneuerungsprozess sind breit akzeptierte und ökologisch verträgliche Standorte zu entwickeln. Außer den im Bau befindlichen Kohlekraftwerken wollen wir keine weiteren Kohlekraftwerke in Baden-Württemberg errichten.

Leuchtturmprojekt „Virtuelle Kraftwerke“

Wir streben über eine Bundesratsinitiative eine Novelle des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes (KWKG) an. Diese soll die nötigen finanziellen Anreize setzen, Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen in allen Größenklassen zu errichten. Die Anlagen sollen möglichst flexibel einsetzbar sein und gemeinsam mit regenerativen Stromerzeugungsanlagen zu „virtuellen Kraftwerken“ vernetzt werden. KWK-Anlagen sollen verstärkt „stromgeführt“ betrieben werden. Mittels finanzieller Anreize innerhalb eines novellierten KWK-Gesetzes soll die Integration von Wärmespeichern verbessert werden.

Stadtwerke als Partner gewinnen

Wir möchten die Stadtwerke in Baden-Württemberg in den für die Energiewende notwendigen Ausbau der Kapazitäten und in die Neuausrichtung von Klimaschutz und Energiewirtschaft partnerschaftlich einbinden.

Wettbewerb und Regulierung

Wir wollen die Rahmenbedingungen für einen intensiven und fairen Wettbewerb zwischen EnBW, Stadtwerken und allen anderen Marktteilnehmern in Baden-Württemberg sicherstellen. Wir werden wegen der gewichtigen Beteiligung des Landes an der EnBW in besonderer Weise darauf achten, uns bei unserem ordnungspolitischen und hoheitlichen Handeln wettbewerbsneutral zu verhalten. Um einen fairen und wirksamen Wettbewerb um Konzessionen sicher zu stellen, wollen wir innerhalb der laufenden Novelle des EnWG Rechtssicherheit schaffen, insbesondere in Bezug auf Informationspflichten des Netzbetreibers, seine Verpflichtung zur Übertragung des Eigentums und auf eine Begrenzung des Kaufpreises auf den objektiven Ertragswert.

Anpassung der Energieinfrastruktur und Bürgerbeteiligung

Der von der Landesregierung angestrebte Umbau der Energieversorgung macht bereits jetzt umfassende Anpassungen der Netzinfrastruktur und die Errichtung neuer Speicherkapazitäten erforderlich. Wir wissen, dass die Planungsverfahren effizienter werden müssen und dazu eine frühzeitige und umfassende Beteiligung der Bürgergesellschaft sichergestellt werden muss. Wir werden größten Wert darauf legen, dass der „ökologische Fußabdruck“ neuer Infrastrukturprojekte auf das unabdingbar notwendige Maß begrenzt wird. Im Zuge des Netzausbaus streben wir weithin akzeptierte Lösungen an (z. B. Erdkabel und Höchstspannungsgleichstromleitungen - HGÜ).

Mit der Dezentralisierung der Erzeugung wächst der Bedarf an Innovationen in den Energienetzen (SmartGrid). Wir wollen, dass Baden-Württemberg in diesem Themenfeld in Deutschland eine Vorreiterrolle übernimmt. Deshalb werden wir auf den Bundesgesetzgeber einwirken, die notwendige Investitionssicherheit und Finanzierbarkeit zu gewährleisten. Bei den Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet neuer Speichertechnologien wollen wir gemeinsam mit ansässigen Forschungseinrichtungen Baden-Württemberg zum führenden Forschungsstandort ausbauen.

Klimaschutz im Wärmesektor voranbringen

Die Sanierung des Gebäudebestands betrachten wir als einen zentralen Eckpfeiler zur Erreichung der Klimaschutzziele. Wir wollen den Anteil energetisch sanierter Gebäude in den kommenden Jahren durch eine breite Palette von Maßnahmen und Angeboten deutlich erhöhen. Die vom Bund angekündigten Fördermittel für energetische Gebäudesanierung werden wir berücksichtigen. Das Erneuerbare-Wärme-Gesetz (EWärmeG) werden wir nach Auswertung der bisherigen Erfahrungen novellieren und auf bestehende Nichtwohngebäude ausweiten.

Der energetischen Sanierung landeseigener Gebäude wollen wir einen höheren Stellenwert einräumen. Mittels eines Energiekatasters wollen wir die Gebäude herausfiltern, die sich für eine Sanierung in Passivhausstandard auch nach wirtschaftlichen Kriterien eignen. Ziel ist es dabei, für das jeweilige Gebäude, unter Einbeziehung der Umgebung, die beste Gesamtenergieeffizienz zu erreichen. Die Mittel für die energetische Sanierung von Landesliegenschaften wollen wir in den kommenden Jahren stufenweise anheben. Parallel dazu werden wir Sanierungsmaßnahmen verstärkt auf der Basis von Contracting-Modellen umsetzen.

Ressourcen schonen

Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung werden zum zentralen Entscheidungskriterium unseres Regierungs- und Verwaltungshandelns. Dem Verursacher- und Vorsorgeprinzip weisen wir dabei eine Schlüsselrolle zu. Wir wollen für Baden-Württemberg einen umfassenden Wohlfahrtsindikator entwickeln, der aussagekräftiger für das Wohlergehen der Menschen ist als das Bruttoinlandsprodukt. Wir werden eine neue Nachhaltigkeitsstrategie als Querschnittsaufgabe mit klaren und nachprüfbaren Zielen entwickeln. Neue Gesetze, Richtlinien und (Förder-)Programme des Landes werden wir einem systematischen und ressortunabhängigen Nachhaltigkeitscheck unterziehen. Das Beschaffungswesen des Landes werden wir an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten, also neben ökonomischen auch stärker als bisher ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen.

Umwelt und Naturschutz – Erhalten, was uns erhält

Wir müssen nicht nur mit Energie, Rohstoffen und Boden effizienter umgehen, sondern auch unsere natürlichen Lebensgrundlagen schützen und den Artenschwund stoppen. Verbrauchender Wohlstand zerstört die Lebensgrundlagen kommender Generationen. Zukünftiger Reichtum liegt im

Schutz und in der Bewahrung natürlicher Ressourcen, nicht in deren rücksichtslosem Verbrauch. Umwelt-, Klima- und Naturschutz, hohe Lebensqualität und nachhaltige Wirtschaftskraft sind deshalb ein gemeinsames Ziel unseres Regierungshandelns.

Umweltschutz als Querschnittsaufgabe

Der Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen ist Zukunftsaufgabe und „Zukunftsversicherung“ zugleich. Dabei kommt dem Staat die zentrale Steuerungsfunktion zu. Den Umweltplan sowie die anderen Pläne im Umweltbereich werden wir fortschreiben, bündeln und umsetzen. Um die darin enthaltenen Ziele zu erreichen und bestehende Vollzugsdefizite abzubauen, streben wir eine Umschichtung von Personal in die Umweltverwaltung an. Die Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (LUBW) werden wir mit den notwendigen personellen und finanziellen Mitteln ausstatten und ihre Unabhängigkeit stärken. Sie soll die Landesregierung auch strategisch beraten. Wir werden den Informationspflichten nach dem Umweltinformationsgesetz bürgerfreundlich und umfassend nachkommen und die Bürgerbeteiligung insbesondere im Umweltbereich stärken. Die schulische und außerschulische Umwelt- und Naturschutzbildung wollen wir ausbauen. Im Zusammenhang mit der angestrebten Vorbildfunktion der öffentlichen Hand streben wir die Öko-Auditierung für die gesamte Landesverwaltung an.

Kreislaufwirtschaft entwickeln

Eine wichtige Zukunftsaufgabe für ein Industrieland wie Baden-Württemberg ist die Eindämmung des Ressourcenverbrauchs. Wir werden eine Politik der ökologischen Abfallwirtschaft, der optimierten Abfallvermeidung und der Kreislaufwirtschaft umsetzen. Die Nutzung von Abfällen als Ressource werden wir vorantreiben und die Klimaschutzpotenziale der Abfallwirtschaft nutzen. Wir setzen uns ehrgeizige Ziele zur Abfallvermeidung und zum Recycling und werden entsprechende Projekte auf den Weg bringen. Die Abfallentsorgung als Teil der Daseinsvorsorge wollen wir unter kommunaler Kontrolle belassen. Wir unterstützen die flächendeckende Einführung der Wertstofftonne und wollen dafür sorgen, dass Bioabfälle separat erfasst und in optimierter Weise energetisch und stofflich genutzt werden.

Wasser: Lebensgrundlage, Lebensraum und Rohstoff

Wasser ist Lebensgrundlage, Lebensraum und Rohstoff zugleich. Wir werden die Verpflichtungen aus der EU-Wasserrahmenrichtlinie vollständig und fristgerecht umsetzen. Unsere Wasser- und Abwasserentsorgung sowie unsere Kanalnetze eignen sich nicht für Privatisierung und Finanzierungsexperimente. Die Wasserversorgung ist zentrale Aufgabe kommunaler Daseinsvorsorge. Sie richtet sich gleichwertig aus an der Versorgungssicherheit, der Qualität und der ökologischen Nachhaltigkeit sowie einer diesen Zielen angemessenen Preisgestaltung. Bei der Abwasserbeseitigung werden wir auch dezentrale Lösungen ermöglichen. Die Gewässer Reinhaltung werden wir weiterentwickeln.

Wir stärken den Hochwasserschutz im Land und setzen vorrangig auf ökologische Lösungen. Die notwendigen Dammsanierungen sind zu beschleunigen. Die Auen wollen wir wirksamer vor Bebauung schützen. Wir werden das Integrierte Rheinprogramm und das Integrierte Donauprogramm vorantreiben und bisherige Planungen im Sinne einer Stärkung der Ökologie am Gewässer überprüfen. Den Schutz der Gewässerrandstreifen wollen wir verbessern.

Die Höhe des Wasserentnahmeentgelts ist entsprechend des Verursacherprinzips und im Sinne eines Anreizes für einen effizienten Umgang mit Wasser auszugestalten.

Flächenverbrauch reduzieren – Bodenschutz stärken

Die Fläche unseres Landes ist endlich. Unser langfristiges Ziel ist die Netto-Null beim Flächenverbrauch. Hierbei wollen wir bis 2016 deutliche Erfolge erzielen. Neue Bebauungspläne darf es nur noch bei einem stringenten und unzweifelhaften Bedarfsnachweis geben. Hierfür sind die rechtlichen Grundlagen zu schaffen, einschließlich einer verbindlichen Einführung von Baulückenkatalogen und Innenentwicklungskonzepten, von Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Neuplanungen und der Bündelung der Genehmigungszuständigkeit bei den Mittelbehörden. Wir werden mit landesweiten Obergrenzen für den künftigen Flächenverbrauch klare Vorgaben für die Bauleitplanung machen und dabei Rücksicht auf unterschiedliche Entwicklungen in den einzelnen Regionen nehmen. Wir wollen finanzielle Anreizsysteme für den sparsamen Umgang mit Fläche entwickeln. Baden-Württemberg wird sich in diesem Sinn für eine Grundsteuer- und Grunderwerbsteuerreform einsetzen. Die Umnutzung von Bestandsflächen wollen wir erleichtern und Entsiegelungspotenziale nutzen. Damit neben quantitativen Flächenverbräuchen auch die Qualität der Böden berücksichtigt wird, werden wir den vorsorgenden Bodenschutz wieder stärken. Die Altlastensanierung werden wir beschleunigen.

Umweltpolitik als Gesundheits- und Sozialpolitik

Für den Schutz der Menschen und der Umwelt vor Umweltgiften, Luftschadstoffen, Lärm und Elektromagnetismus muss der Staat seine Schutzfunktion wirksam wahrnehmen. Lärm macht krank und ist insbesondere in den Ballungsräumen eines der größten Umweltprobleme. Wir werden die EU-Umgebungslärmrichtlinie konsequent umsetzen und hierbei die Auslösewerte für Lärmaktionspläne stärker an Gesundheitsaspekten ausrichten. Wir treten dafür ein, dass verstärkt straßenverkehrsrechtliche Maßnahmen gegen Verkehrslärm ergriffen werden und streben ein von Bund, Ländern und Kommunen getragenes Lärmsanierungsprogramm an. Um Anwohnerinnen und Anwohner besser vor Schienenlärm zu schützen, unterstützen wir die Bemühungen auf Bundesebene, die Grenzwerte für die Lärmsanierung abzusenken und den Schienenbonus zu streichen.

Um die Luftqualität insbesondere in den Ballungsräumen zu verbessern, werden wir die Luftreinhaltung stärken und Umweltzonen über regionale Luftreinhaltepläne großflächiger abgrenzen und mit wirksamen Maßnahmen versehen.

Wir werden das Vorsorgeprinzip und die Technikfolgenabschätzung stärken. Für Mobilfunksender auch unterhalb 10 Metern Höhe werden wir wieder eine baurechtliche Genehmigungspflicht einführen. Kommunen und Bevölkerung sollen bei der Standortwahl mehr Mitwirkungsrechte erhalten. Konzepte zur Minimierung der Belastung durch elektromagnetische Felder werden wir im Dialog mit Betroffenen erarbeiten. Auf Bundesebene werden wir uns für eine Absenkung der Grenzwerte für elektromagnetische Strahlung einsetzen.

Naturschutz – die Artenvielfalt bewahren

Der Erhalt der biologischen Vielfalt ist eine wichtige Basis zur Sicherung unserer Lebensgrundlagen. Um deren weiteren Rückgang zu stoppen, sorgen wir künftig wirksamer für die angemessenen personellen und finanziellen Ressourcen im Naturschutz. Die Naturschutzstrategie werden wir auf der Basis der Nationalen Strategie zur biologischen Vielfalt und im Dialog mit den Verbänden weiterentwickeln und mit konkreten Zeit- und Maßnahmenplänen umsetzen.

Wir werden die Umsetzung der Natura-2000-Richtlinie beschleunigen. Den flächendeckend einzurichtenden Landschaftserhaltungsverbänden kommt hierbei eine besondere Rolle zu. Wir werden eine landesweite Konzeption für großflächigen Naturschutz in Baden-Württemberg erstellen. Dabei streben wir die Einrichtung eines Nationalparks an und suchen hierzu den Dialog mit allen Akteuren

vor Ort. Wir werden das Biosphärengebiet Schwäbische Alb personell besser ausstatten. Wir wollen ein weiteres Biosphärengebiets einrichten.

Das Programm PLENUM (Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt) wollen wir mindestens im bisherigen Umfang weiterführen und dabei prüfen, inwieweit positive Ansätze und Erfahrungen auch landesweit genutzt werden können. Die Zuständigkeit für Schutzgebiete gemäß Naturschutzrecht wird vollständig an die Naturschutzverwaltung übergehen. Den im Bundesnaturschutzgesetz verankerten Biotopverbund werden wir als „grüne Infrastruktur“ sukzessive herstellen. Der Generalwildwegeplan wird fachlich weiterentwickelt und in die Regional- und Verkehrsplanung integriert.

Das Vollzugsdefizit bei der Eingriffsregelung wollen wir deutlich reduzieren. Wir werden eine dem Natur- und Klimaschutz dienende Moorschutzstrategie entwickeln und umsetzen. Das Artenschutzprogramm werden wir stärken und uns insbesondere für die Arten engagieren, für die Baden-Württemberg eine besondere Verantwortung trägt. Wir werden ein Programm zur Förderung der biologischen Vielfalt im Siedlungsbereich auflegen und Maßnahmen gegen Lichtverschmutzung im Außenbereich ergreifen. Wir prüfen eine Ausweitung des gesetzlichen Biotopschutzes (§32 Naturschutzgesetzes) auf weitere Biotoptypen und schreiben eine regelmäßige Aktualisierung der Biotopkartierung fest. Die ökologische Forschung und Lehre im Land wollen wir stärken und den ehrenamtlichen Naturschutz durch Aus- und Weiterbildung unterstützen und ihm mehr Mitwirkungsrechte einräumen.

Wirksamer Verbraucherschutz

Nur gut informierte Verbraucherinnen und Verbraucher können durch ihr Kaufverhalten den Markt aktiv mitgestalten. Deshalb ist die Transparenz der Inhalte, Eigenschaften und Herkunft von Produkten und Dienstleistungen oberstes Gebot. Verbraucherinnen und Verbraucher haben ein Recht auf Information und Schutz vor wirtschaftlichem und gesundheitlichem Schaden, und dieser Informationsbedarf steigt. Wir werden die Rechte und die Entscheidungsfreiheit der Verbraucherseite für die mündigen Verbraucherinnen und Verbraucher stärken und dazu die landeseigenen Handlungs- und Regelungsmöglichkeiten im Sinne des Verbraucherschutzes nutzen.

Die Verbraucherzentralen leisten einen wichtigen Beitrag zur Verbraucherinformation. Bei beratungsintensiven Themen wie beispielsweise Altersvorsorge, Versicherungen, Gesundheit, Finanzprodukte oder Baufinanzierung ist eine persönliche, anbieterunabhängige und flächendeckende Verbraucherberatung unerlässlich. Wir werden deshalb die Anzahl der unabhängigen Verbraucherberatungsstellen erhöhen und die institutionelle Förderung der Verbraucherzentralen mindestens an den Bundesdurchschnitt angleichen. Die Schuldner-, Gesundheits- und Pflegeberatung werden wir ausbauen. Wir werden es der Verbraucherzentrale BW und Euro-Info Verbraucher ermöglichen, Rechtsverstößen von Gesundheitsdienstleistern entgegentreten zu können.

Zur verbesserten Transparenz werden wir alle zwei Jahre einen Verbraucherschutzbericht vorlegen. Dazu prüfen wir auch, ob und inwieweit die öffentliche Benennung von Marken und Herstellern, die Grenzwerte überschreiten, rechtlich umgesetzt werden kann.

Wir machen uns für erweiterte Klagerechte der Verbraucherschutzorganisationen stark.

Die Förderung von Verbraucher-Bildung – insbesondere bei Kindern und Jugendlichen – ist der Schlüssel für eine soziale und ökonomische Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und die Grundlage dafür, sich selbstbestimmt und verantwortungsvoll im Konsumalltag zu bewegen. Wir werden deshalb zielgruppengerechte Bildungsangebote im Verbraucherschutz verstärken. Bestehende Landesprogramme werden wir mit verbesserter Schwerpunktsetzung, etwa im Bereich Ernährung,

weiterführen.

Die Ernährungszentren werden wir stärker als bisher auf die Themen „Bio-Lebensmittel“, „Gentechnikfreie Lebensmittel“ und „regional und pestizidfrei erzeugte Lebensmittel“ ausrichten. Wir werden den klimaverträglichen privaten Konsum durch eine Informations- und Bildungsoffensive fördern und irreführenden Werbemethoden entgegentreten. Mit verbesserten Informationen über das Thema „Geld und Finanzen“ im schulischen Unterricht wollen wir die Schuldenprävention stärken.

In der amtlichen Lebensmittelkontrolle gibt es derzeit große Defizite. Wir werden dafür sorgen, dass die amtliche Lebensmittelüberwachung ihre für den Verbraucherschutz wichtige Arbeit wirkungsvoller ausführen kann. Gemeinsam mit den Stadt- und Landkreisen werden wir die Anzahl der Stellen von Lebensmittelkontrolleuren und Amtstierärzten im jeweiligen Zuständigkeitsbereich anheben.

Wir werden uns für die stärkere Beachtung von Verbraucherinteressen auf Bundes- und EU-Ebene einsetzen. Auf Bundesebene werden wir uns für eine Novellierung des Verbraucherinformationsgesetzes stark machen. Im Lebensmittelbereich werden wir die bundesweite Verbesserung der Hygienekriterien in der Gastronomie und anderen Lebensmittel verarbeitenden Gewerben unterstützen und uns für eine klare und überprüfbare Kennzeichnung der Lebensmittel einsetzen. Wir werden ein gesetzliches Verbot von Telefon-Abzocke und Abonnement-Fallen im Internet unterstützen. Die europäische, grenzüberschreitende Verbraucherinformation wollen wir stärken. Auf der Grundlage einer Mindestharmonisierung auf EU-Ebene wollen wir unsere hohen Standards beibehalten.

Die Verbraucherkommission leistet eine wichtige Arbeit. Wir werden ihre Kompetenz verstärkt nutzen.

Ländliche Räume brauchen und verdienen eine gute Zukunft

Ländliche Räume umfassen in Baden Württemberg rund 70 Prozent der Landesfläche und ein Drittel der Bevölkerung. Dementsprechend müssen wir auch die ländlichen Räume in stärkerem Maße für den demografischen Wandel, wirtschaftliche Konzentrationsprozesse, für die Globalisierung und den Klimawandel rüsten. Wir betrachten es deshalb als unsere Hauptaufgabe, Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Infrastrukturen in der Fläche zu erhalten.

Erst eine moderne Weiterentwicklung wohnortnaher Einrichtungen der Daseinsvorsorge (wie Bildung, Kinderbetreuung, medizinische und soziale Versorgung, Öffentlicher Nahverkehr, Breitbandversorgung) macht ländliche Räume auch für junge Familien attraktiv. Wir werden deshalb die E-LER-Mittel (Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes) stärker auf die Entwicklung ländlicher Räume konzentrieren und das ELR (Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum) zielgenauer auf Gemeinwohlinteressen ausrichten.

Land- und Forstwirtschaft im Einklang mit der Natur

Der Anteil der Land- und Forstwirtschaft an der Bruttowertschöpfung bzw. an den Erwerbstätigen machen zwar nur noch 0,7 Prozent bzw. 1,8 Prozent aus. Aber er prägt über 80 Prozent der Landesfläche. Die wirtschaftliche Bedeutung des Agrar- und Ernährungssektors und des Clusters Forst & Holz ist jedoch vor allem in ländlichen Räumen wesentlich größer, wenn die Vorleistungs- und Verarbeitungsstufen einbezogen werden.

Im Vordergrund stehen für die Gesellschaft neben der Produktion guter Lebensmittel vor allem der Tier- und Artenschutz, der Schutz der Ressourcen Wasser, Boden, Luft und die Erhaltung und Entwicklung einer attraktiven Kulturlandschaft.

Die Zukunft der klein- und mittelbäuerlich strukturierten Landwirtschaft Baden-Württembergs liegt in der Qualitätsproduktion. Wir sehen die Stärken vieler unserer landwirtschaftlichen Betriebe insbesondere in der Qualitätsführerschaft und in originellen, kundennahen Vermarktungsformen.

Die Weiterentwicklung der EU-Agrarpolitik muss nach der Leitlinie „Öffentliche Gelder für öffentliche Leistungen“ erfolgen. Wir unterstützen den Ansatz der EU-Kommission hinsichtlich der „Begründung“ der Zahlungen in der 1. Säule und die Einführung einer Kappungsgrenze bzw. Degression für Großbetriebe mit wenigen Arbeitskräften. Dabei dürfen aber weder die „2. Säule“ noch die Nettozahlerposition verschlechtert werden.

Auch nach 2020 soll es eine Grundsicherung gegen extreme Preisschwankungen und für den Ausgleich höherer Standards in der EU geben. Wir wollen allerdings jetzt schon und erst recht nach 2020 eine verstärkte Honorierung der öffentlichen Leistungen, welche die Land- und Forstwirtschaft erbringt und die der Markt nicht entlohnt. Dazu gehören die Kulturlandschaftspflege, der Erhalt und die Verbesserung der Biodiversität, Gewässer- und Klimaschutz und Bewirtschaftungssicherung in benachteiligten Gebieten. Dazu müssen die EU-Finanzierungssätze in der 2. Säule erhöht werden.

Auf zukünftig spielen Familienbetriebe in der Landwirtschaft eine wichtige Rolle, weil eine kleine Zahl an Vollerwerbsbetrieben allein die von der Gesellschaft erwarteten multifunktionalen Leistungen nicht erbringen kann.

Vielfalt fördern

Wir setzen uns für höhere Standards der guten landwirtschaftlichen Praxis ein.

Das Agrarumweltprogramm (MEKA) werden wir erhalten und stärken. Ökologische Kriterien sollen dabei ein größeres Gewicht erhalten. Die Prämienengewichtung muss einen stärkeren Leistungsbezug aufweisen.

Der einheimische Bio-Landbau kann die steigende Nachfrage nicht bedienen. Wir wollen diese wertschöpfungsintensiven Marktanteile in Baden-Württemberg selbst besetzen. Dafür werden wir die Umstellungs- und Beibehaltungszahlungen erhöhen und ohne Unterbrechung beim Wechsel der Förderperioden neue Verträge abschließen.

Positiv für die Treibhausbilanz wirken sich naturnahe Grünlandnutzung und Waldbau sowie der Anbau nachwachsender Rohstoffe aus. Die Treibhausgasemissionen der Landwirtschaft werden wir durch ein Grünlandumbruchverbot, eine Weideprämie, die Begrenzung der Stickstoffüberschüsse, die Förderung des ökologischen Landbaus und mehr Gülleverwertung in Biogasanlagen verringern.

Zum Schutz des Dauergrünlandes werden wir eine flächendeckende Genehmigungspflicht für den Umbruch sowie die Entwässerung von Wiesen und Weiden einführen. Wir wollen Strategien entwickeln, wie das Grünland außerhalb der guten Milcherzeugungsstandorte rentabel genutzt werden kann.

Soweit möglich werden wir die Marktstellung der Erzeuger und ihrer Vermarktungsorganisationen stärken. Dies gilt insbesondere für die Milchbauern. Nur so lassen sich faire Preise durchsetzen.

Baden-Württemberg verfügt über die größten Streuobstbestände Europas und damit über ein außergewöhnliches ökologisches und kulturelles Erbe. Wir werden im Rahmen eines umfassenden

Streuobstkonzeptes auch Forschung, Marketingmaßnahmen und Unterstützung der Aufpreisvermarktung voranbringen. Auf EU-Ebene setzen wir uns für eine Nachfolgeregelung für das auslaufende Branntweinmonopol ein.

Zum Schutz von Honig- und Wildbienen erarbeiten wir eine umfassende Strategie einschließlich konsequenter Fruchtfolgen und einer Verringerung des Pflanzenschutzseinsatzes.

Die Agrarinvestitionsförderung muss stärker den gesellschaftlichen Anforderungen hinsichtlich Tierchutz und Umweltverträglichkeit Rechnung tragen.

Wir setzen uns für eine stärkere Gewichtung des Hangfaktors und eine zielgenauere Förderung bei der Ausgleichszulage für benachteiligte Gebiete ein.

Baden-Württemberg muss völlig gentechnikfrei bleiben – im Pflanzenbau und in der Tierzucht. Wir werden alle Möglichkeiten nutzen, um daraus einen Marktvorteil für die heimische Landwirtschaft zu machen. Das baden-württembergische Qualitätszeichen wird den Standard „ohne Gentechnik“ beinhalten. Wir werden alle rechtlichen Möglichkeiten zur Schaffung gentechnikfreier Regionen nutzen. Wir setzen uns auf EU- und nationaler Ebene für eine strenge und umfassende Kennzeichnungspflicht und Kontrolle gentechnisch erzeugter Nahrungs- und Futtermittel ein. Auf Landesebene werden wir keine Forschung der grünen Gentechnik fördern.

Die Nutzung erneuerbarer Energien – speziell der Biomasse – wollen wir weiter aktiv vorantreiben. Wir setzen uns allerdings dafür ein, im Erneuerbaren-Energien-Gesetz auf Bundesebene den „Nawaro-Bonus“ für Mais zu kürzen. Die Gülle- oder Festmistverwertung in Biogasanlagen, insbesondere bei kleineren Anlagen, wollen wir deutlich verbessern. Wir wollen die zunehmende Flächenkonkurrenz entspannen, die weitere Entstehung von Monokulturen, wie beispielsweise Mais in der Landschaft, verhindern und die klimagerechte Verwertung von Gülle vorantreiben. Diese Maßnahmen können ein wichtiger Beitrag zur Existenzsicherung bäuerlicher Familienbetriebe sein.

Wir unterstützen den Wein-, Obst- und Gemüsebau in seinen Bemühungen um Verbesserung der Qualität und der Vermarktungsstrukturen. Wir lehnen die Öffnung der Anbauregelungen für Weinbau durch die EU-Kommission ab und werden uns für innovative Modelle zur Erhaltung und Vermarktung im Steillagenweinbau einsetzen.

Wald und Jagd naturnah gestalten

Wir setzen uns für eine naturnahe Waldwirtschaft ein. Unser Wald dient zugleich der Holzproduktion, der Grund- und Trinkwasserbildung, dem Bodenschutz, der Erholung, der Luftqualität und dem Klimaschutz sowie der Erhaltung der biologischen Vielfalt. Die staatliche Forstverwaltung werden wir aufgabengerecht stärken. Die staatlichen Wälder sollen auch künftig öffentliches Gut bleiben. Den Staatswald werden wir nach den FSC-Kriterien zertifizieren. Die bisherige Behinderung von Windkraftanlagen im Staatswald werden wir beenden, so dass auch dort geeignete Standorte ausgewiesen werden können.

Wir werden gemäß der nationalen Biodiversitätsstrategie zehn Prozent der öffentlichen Wälder aus der Nutzung nehmen und im Waldbau im Grundsatz auf flächige Kahlhiebe verzichten.

Die Landesbauordnung und deren Durchführungsbestimmungen werden wir hinsichtlich der Klimaschonenden Verwendung von Holz überprüfen und ändern.

Wir werden das Jagd- und das Fischereigesetz überarbeiten und stärker an wildökologischen Anforderungen und Tierschutz ausrichten. Die Wildfütterung werden wir abschaffen. In Schutzgebieten muss sich die Jagd am Schutzziel orientieren.

Konsequent beim Tierschutz

Zur konsequenten Umsetzung des Staatsziels Tierschutz setzen wir uns für ein Verbandsklagerecht für staatlich anerkannte Tierschutzverbände ein. Auf Landesebene wollen wir einen Tierschutzbeauftragten einsetzen. Tiergerechte Haltungsformen in der landwirtschaftlichen Nutztierhaltung werden wir verstärkt fördern. Die gesetzlichen Standards der Tierhaltung auf EU- und nationaler Ebene sollen verbessert werden. Die Tierheime im Land, die von Tierschutzvereinen organisiert werden, werden wir unterstützen. Wir wollen die Zahl der Tierversuche im Land weiter verringern und die Entwicklung von Alternativmethoden besser fördern.

Für eine sozial gerechte und solidarische Gesellschaft

Gemeinsam mit den Menschen in unserem Land wollen wir den sozialen Zusammenhalt in Baden-Württemberg auf eine neue Grundlage stellen. Mit einer engagierten Sozialpolitik werden wir dem sozialen Auseinanderdriften in unserer Gesellschaft entgegenwirken und das Ziel verfolgen, soziale Sicherheit und Teilhabe für alle zu ermöglichen.

Neuer Aufbruch in der Familienpolitik

Baden-Württemberg braucht eine neue, an den vielfältigen Lebensrealitäten von Eltern und Kindern orientierte Familienpolitik. Familie im 21. Jahrhundert hat sich verändert und versteht sich heute als ein Ort, wo Menschen unterschiedlicher Generationen verbindlich füreinander Verantwortung übernehmen. Die Stärkung der Familien ist uns ein wichtiges Anliegen. Daher werden wir Initiativen zur Weiterentwicklung familienpolitischer Ansätze auf Landesebene ergreifen. Dazu gehört der Ausbau von Infrastruktur zur Unterstützung von Familien genauso wie andere Arbeitszeitmodelle. Auch in Baden-Württemberg wollen Frauen und Männer beides: Beruf und Familie gleichzeitig und nicht alternativ. Dieser Wunsch ist ein zentrales Leitbild der Familienpolitik der neuen Regierungskoalition. Gleichzeitig erkennen wir vielfältige Familienformen an und unterstützen sie.

Wir wollen die Familienpolitik so weiterentwickeln, dass sie die Lebensweisen von heute unterstützt und die Übernahme von Verantwortung in Erziehung und Pflege strukturell fördert. Familien, Frauen und Männer wollen wir dabei unterstützen, Kinder, Fürsorge und Pflege für ältere Angehörige, Weiterqualifizierung und Beruf miteinander zu verbinden. Das Interesse der Väter an einer aktiveren Beteiligung an der Kindererziehung ist in den letzten Jahren gestiegen. Dies wollen wir weiter befördern. Wir unterstützen Familien, in denen Eltern den Kindern ein gleichberechtigtes Zusammenleben vorleben.

Kinderrechte stärken

Wir wollen die Rechte der Kinder gegenüber der staatlichen Gemeinschaft stärken und Eltern mit der Erziehungsaufgabe nicht allein lassen. Kinder haben ein Recht auf bestmögliche individuelle Förderung und Entwicklung ihrer Persönlichkeit. Für uns ist klar: Der Staat muss stärker in die Pflicht genommen werden, wenn es um die Herstellung kindgerechter Lebensverhältnisse und gleicher Entwicklungschancen für alle Kinder und Jugendlichen geht. Deshalb wollen wir Kinderrechte in der baden-württembergischen Landesverfassung verankern.

Kinderschutz verbessern

Wer Kinderrechte erfüllen will, muss auch für den präventiven Kinderschutz Sorge tragen. Zu viele Kinder in Baden-Württemberg werden Opfer von Vernachlässigung und Gewalt – darunter auch sexueller Gewalt. Um familiäre Krisen zu erkennen bzw. zu vermeiden, müssen die bestehenden Beratungs- und Unterstützungsangebote besser vernetzt und abgesichert werden mit dem Ziel, Vernachlässigung und Misshandlung von Kindern und Jugendlichen zu vermeiden. Wir werden für ein umfassendes Kinderschutzgesetz sorgen. Wir fördern ein verbindliches Netzwerk vor Ort, in dem alle Beteiligten zum Wohle der Kinder zusammenarbeiten und wollen die Art und Weise der Informationsweitergabe verbessern. Wir brauchen mehr Präventions- und Interventionsangebote, die an der frühen Beziehung zwischen Kind und Betreuungsperson ansetzen. Deshalb wollen wir neue Impulse bei den Frühen Hilfen setzen und die Hilfen für alle Familien durch die Arbeit von Familienhebammen ausbauen und stärken.

Gleichzeitig müssen die vielfältigen Ressourcen von Kindern, Eltern und Familien gestärkt werden, wie dies zum Beispiel in Eltern-Kind-Zentren, Mehrgenerationenhäusern oder Familienzentren der Fall ist.

Kinderarmut bekämpfen und verhindern

Auch in Baden-Württemberg leben viele Kinder in Armut. Es gilt, die Ursachen für Kinderarmut zu bekämpfen und gleichzeitig Kinder für ihr späteres Leben stark zu machen. Neben besseren Bildungschancen und einer besseren Kindertagesbetreuung brauchen wir ein effizienteres Familiensystem. Wir setzen uns im Bund dafür ein, dass Kinder finanziell besser abgesichert werden. Die bedarfsgerechte Erhöhung der Sozialgeld-Sätze für Kinder, abhängig vom Alter, und der Ausbau des Kinderzuschlags für Geringverdienende sind für uns darum unverzichtbare Bestandteile einer eigenständigen Kindergrundsicherung. In Baden-Württemberg werden wir eine Armuts- und Reichtumsberichterstattung einführen mit einem besonderen Fokus auf das Thema Kinderarmut. Dieser Bericht wird zugleich konkrete Handlungsempfehlungen für die Bekämpfung und Vermeidung von Kinderarmut geben.

Chancengleichheit von Frauen und Männern

Mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Baden-Württemberg sind Frauen und Mädchen. Die neue Landesregierung wird sich in allen Politikfeldern für sie einsetzen und geschlechtsspezifische Benachteiligungen abbauen. Unser Ziel ist ein selbstbestimmtes und partnerschaftliches Miteinander von Frauen und Männern, Mädchen und Jungen in allen Lebensbereichen.

Innerhalb der Landespolitik wollen wir Gender Mainstreaming und Gender Budgeting erfolgreich durchsetzen und weiterentwickeln. Beim Anteil der Frauen in den gewählten Vertretungen der Kommunen und im Landtag nahm Baden-Württemberg im Bundesländervergleich bereits in der Vergangenheit den letzten Platz ein. Nach der Landtagswahl ist der Anteil der Frauen nochmals auf nur noch 18 Prozent gesunken. Um dies in Zukunft zu ändern, wollen wir sowohl das kommunale Wahlrecht als auch das Landtagswahlrecht dahingehend überprüfen, wie wir es geschlechtergerechter ausgestalten können.

Im öffentlichen Dienst des Landes wollen wir die Chancengleichheit von Frauen und Männern durchsetzen und dazu das Chancengleichheitsgesetz erheblich erweitern und konkretisieren. Die Rechte der Chancengleichheitsbeauftragten werden wir stärken und die Quote der weiblichen Führungskräfte erhöhen. Dazu gehört auch, dass wir die Sitze in den Aufsichts- und Verwaltungsräten von landeseigenen Unternehmen schrittweise paritätisch besetzen. Durch Erweiterung des Geltungsbereichs des Chancengleichheitsgesetzes sowie durch Ergänzungen in der Gemeindeordnung und der Landkreisordnung werden wir auch auf kommunaler Ebene Gleichstellungsbeauftragte gesetzlich verankern.

Opfern von Gewalt helfen

Gewalt gegen Frauen ist noch immer in allen gesellschaftlichen Schichten ein verbreitetes Problem. Nach wie vor muss deshalb ein bedarfsdeckendes Angebot von Beratungsstellen und Frauen- und Kinderschutzhäusern vorgehalten werden. Wir setzen uns dafür ein, die Finanzierung bundeseinheitlich und unbürokratisch zu regeln und den Fortbestand der Häuser zu sichern. Niemandem darf der Zugang zu Schutz verwehrt werden. Deshalb wollen wir zusätzliche Notaufnahmeplätze in den Frauenhäusern schaffen und einen landesweiten Frauennotruf einführen.

Wir verurteilen Menschenrechtsverletzungen an Frauen wie häusliche Gewalt, Zwangsprostitution, Gewalt im Namen der Ehre oder Genitalverstümmelung aufs Schärfste. Wir werden die Rechte von Frauen stärken und die bestehenden Schutz-, Beratungs- und Präventionsangebote sichern und

ausbauen. Es geht sowohl um die Verfolgung der Täter, als auch um einen angemessenen Schutz der Opfer. Der Opferfonds bleibt für uns ein wichtiges Instrument.

Potenziale des Alters nutzen

Eine zukunftsweisende Politik muss der demografischen Entwicklung Rechnung tragen. Wir brauchen einen gesellschaftlichen Perspektivwechsel, der nicht primär die Defizite des Alters in den Blick nimmt, sondern seine Chancen und Potenziale. Wir wollen einerseits durch Modellprojekte und den gezielten Einsatz von Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds gezielte Impulse setzen, um es älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen beispielsweise durch Aus- und Weiterbildungen zu ermöglichen, tatsächlich bis zum Renteneintritt erwerbsfähig zu bleiben. Andererseits werden wir gezielt das bürgerschaftliche Engagement älterer Menschen fördern und unterstützen, Altershürden in der ehrenamtlichen Arbeit wo immer möglich abbauen und die Bürger- und Selbstbestimmungsrechte Älterer stärken. Zudem wollen wir einen Ausbau der Infrastruktur für das Engagement Älterer bei Freiwilligenagenturen und Bürgerbüros erreichen.

Teilhabe von jungen Menschen

Beteiligungsrechte stärken

Wir begreifen die Belange von Kindern und Jugendlichen als ein zentrales Feld der Landespolitik. Dabei muss es Ziel aller Bemühungen sein, Kindern und Jugendlichen gute Zukunftschancen zu eröffnen. Kinder- und Jugendpolitik darf aber nicht nur Politik *für* junge Menschen sein, sie muss stets Politik *mit* jungen Menschen sein. Wir wollen sicherstellen, dass Angebote für junge Menschen auch von allen in Anspruch genommen werden können. Dafür wollen wir die Zielgruppenorientierung stärken und benachteiligte Jugendliche stärker in den Blickpunkt rücken. Die Zuständigkeiten für die Kinder- und Jugendarbeit wollen wir bündeln.

Wir werden die Beteiligungsrechte von Kindern und Jugendlichen in der Gemeindeordnung verbindlich verankern. Kinder und Jugendliche sollen grundsätzlich bei allen sie betreffenden Fragen politisch beteiligt werden. Die konkreten Formen der Beteiligung können sehr vielfältig ausfallen. Wo Jugendgemeinderäte gebildet werden, sollen sie aber ein Rede- und Antragsrecht erhalten. Wir wollen das Wahlalter bei Kommunalwahlen auf 16 Jahre absenken.

Jugendarbeit und Schule müssen stärker miteinander kooperieren; auf Augenhöhe und ohne ihre spezifischen Merkmale aufzugeben. Erste Schritte einer zukunftsweisenden Kooperation von Jugendarbeit und Schule sind die Änderung des Schulgesetzes mit dem Ziel, die Kooperation von Schule und Jugendhilfe verbindlich zu verankern sowie eine Vereinbarung, die Standards und den formalen Rahmen für die Kooperation von Jugendarbeit und Schule festlegt. Das Schülermentorenprogramm wird beibehalten und bei Bedarf ausgebaut.

Das Gutachten „Zukunft der Kinder- und Jugendarbeit in Baden-Württemberg“ werden wir gemeinsam mit allen Beteiligten auswerten und zur Grundlage für die Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendarbeit machen. Eine eventuell auszubauende schulnahe Jugendarbeitsstruktur benötigt zusätzliche Investitionen.

Wir wollen die Finanzierungsinstrumente der Kinder- und Jugendarbeit transparenter machen. Das Verhältnis von Projekt- und Regelförderung gilt es neu zu justieren. Zentrales Finanzierungsinstrument ist und bleibt der Landesjugendplan. Die Bereiche Integration, Partizipation und Medienbildung werden darin fest verankert. Die Altersgrenze bei Seminaren für Jugendbildung wollen wir anpassen.

Die Jugendberichterstattung auf Landesebene wird verstetigt und systematisiert. Sie wird stärker mit der kommunalen Jugendhilfeplanung verzahnt.

Die Stärkung von verbindlichen und verlässlichen Förderstrukturen ist uns ein wichtiges Anliegen. Hierzu werden wir mit den Akteuren der Jugendarbeit einen „Zukunftsplan Jugend“ erarbeiten, in dem mittelfristige Ziele und Projekte sowie die finanziellen Rahmenbedingungen festgeschrieben und im Landesjugendplan verankert werden.

Die Infrastruktur der Jugendarbeit wird durch den Ausbau des Bildungsreferentenprogramms gestärkt. Auf der Grundlage bestehender Förderkriterien sollen Vereine, Verbände und Initiativen junger Migrantinnen und Migranten eine zusätzliche Bildungsreferentenstelle erhalten. Neben den Landesarbeitsgemeinschaften „Mädchenpolitik“ und „Jungenarbeit“ wird die Landesarbeitsgemeinschaft „Kinderinteressen“ aufgewertet.

Wir wollen die Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement verbessern. Dazu wird das Gesetz zur Stärkung des Ehrenamts überarbeitet. Außerdem wollen wir Kinder- und Jugendorganisationen von und für Migranten durch Schaffung zusätzlicher Freiwilligendienst-Stellen unterstützen.

Gute Gesundheitsversorgung in Baden-Württemberg – auch in Zukunft

Unser Ziel ist eine flächendeckende, bedarfsgerechte und qualitativ hochwertige gesundheitliche und medizinische Versorgung für alle Bürgerinnen und Bürger in Baden-Württemberg. Wir wollen, dass alle Menschen in unserem Land unabhängig von sozialem Status, Alter, Herkunft oder Geschlecht Zugang zu Gesundheitsleistungen haben. Eine patientenorientierte Gesundheitspolitik steht für uns im Zentrum einer guten Versorgung.

Wir stehen für ein solidarisches Gesundheitswesen. Die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen werden in weiten Teilen auf der Bundesebene gesetzt. Wir wollen jedoch den Gestaltungsspielraum des Landes aktiver nutzen und auch unseren Einfluss im Bund geltend machen, nicht zuletzt in Hinblick auf die Weiterentwicklung der solidarischen Krankenversicherung in Richtung einer Bürgerversicherung.

Prävention und Gesundheitsförderung wollen wir zu einem gesundheitspolitischen Schwerpunkt in Baden-Württemberg machen, der gleichberechtigt neben Kuration, Pflege und Rehabilitation steht. Prävention muss Menschen in ihren Lebenswelten erreichen und Zugangsbarrieren abbauen. Wir setzen uns für eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Lebens- und Arbeitswelt ein. Wir wollen Prävention und Gesundheitsförderung stärker in Schulen, Kindertagesstätten und Betrieben verankern. Diese Landesstrategie zur Prävention werden wir durch eine Bundesratsinitiative für ein Präventionsgesetz ergänzen. Wir wollen die Gesundheitschancen sozial benachteiligter Menschen durch zielgruppenspezifische Präventionsangebote verbessern.

Der Zugang zu den etablierten Strukturen der Gesundheitsversorgung muss erleichtert werden. Dies gilt insbesondere auch für Menschen mit Migrationshintergrund.

Gesundheitsdialog Baden-Württemberg

Das Gesundheitssystem in Baden-Württemberg befindet sich in einem grundlegenden Wandlungsprozess. Diesen Prozess gilt es aktiv und steuernd zu begleiten, damit eine gute medizinische Versorgung auch zukünftig sichergestellt wird. Dazu werden wir auf der Landesebene einen strukturierten „Gesundheitsdialog Baden-Württemberg“ zur Vernetzung aller im Gesundheitswesen Betei-

ligten auf den Weg bringen. Im Zentrum der Neugestaltung der Gesundheitsversorgung steht die bessere Verzahnung zwischen ambulanten und stationären Angeboten im Sinne einer integrierten Versorgung mit passgenauen Lösungen für die jeweilige Region. Wir wollen, dass Baden-Württemberg eine Vorreiterrolle in der Entwicklung neuer medizinischer Versorgungsstrukturen einnimmt.

Die demografische Entwicklung und die steigende Lebenserwartung führen zu einem wachsenden Bedarf an ärztlichem und pflegerischem Personal. Der zunehmenden Unterversorgung vor allem im ländlichen Raum wollen wir mit gezielten Maßnahmenbündeln entgegenwirken. Zudem wollen wir, dass verstärkt regionale Notfallpraxen in Kooperation mit den Krankenhäusern aufgebaut werden, um besser geregelte Arbeitszeiten vor allem für Landärzte und -ärztinnen zu erreichen. Richtige Impulse der Bund-Länder-Kommission zur Sicherstellung der ärztlichen Versorgung werden wir aufnehmen. Darüber hinaus wollen wir den Stellenwert des Faches Allgemeinmedizin bereits im Studium stärken. Wir werden daher an allen medizinischen Fakultäten des Landes Lehrstühle für Allgemeinmedizin einrichten.

Flächendeckende Grundversorgung sichern

Im stationären Bereich ist ebenfalls ein massiver Strukturwandel im Gange. Immer mehr Kliniken, vor allem kleinere Häuser, sind nicht mehr wirtschaftlich zu betreiben. Unser Ziel ist es jedoch, auch zukünftig eine flächendeckende Grundversorgung im stationären Bereich vorzuhalten. Hochleistungsmedizin muss hingegen auf einzelne Standorte konzentriert werden. Wir sehen den Trend zur zunehmenden Privatisierung von Kliniken kritisch und werden uns insbesondere für öffentliche und freigemeinnützige Träger einsetzen, um die Trägervielfalt zu erhalten.

Wir halten an der dualen Krankenhausfinanzierung fest. Das heißt, die Übernahme der Investitionskosten bleibt in der Verantwortung des Landes. Der Strukturwandel in der Krankenhauslandschaft muss über eine aktivere Krankenhausplanung und eine Neuformulierung der Förderkriterien gestaltet werden. Zusätzlich bedarf es der Entwicklung klarer Kriterien für die Grund- und Schwerpunktversorgung. Angesichts der wachsenden Gruppe alter und hoch betagter Menschen setzen wir uns auch dafür ein, dass flächendeckend Schwerpunkte für Geriatrie in der Akutversorgung entstehen. Die Krankenhausplanung in Baden-Württemberg muss unter Berücksichtigung der Morbidität und des demografischen Faktors eine flächendeckende Versorgung für alle Bürgerinnen und Bürger gewährleisten. Das bislang chronisch unterfinanzierte Landeskrankenhausprogramm werden wir auf der Basis neuer, zukunftsorientierter Förderkriterien und Förderschwerpunkte ausbauen und den über Jahre aufgelaufenen Investitionsstau sukzessive abtragen. Dafür werden wir bis 2016 die Investitionsmittel Schritt für Schritt erhöhen und sie zur Entwicklung einer abgestimmten Versorgungsstruktur nutzen.

Mehr Zusammenarbeit in den Regionen

Neue Formen der Vernetzung, etwa zwischen ambulant und stationär, sind entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Gesundheitsversorgung im Land. Kooperationsformen, wie Praxisteams oder Gesundheitszentren, in denen Vertreter unterschiedlicher ärztlicher und nichtärztlicher Heilberufe zusammenarbeiten, sind sinnvoll. Wir befürworten solche Kooperationsformen insbesondere in öffentlicher oder gemeinnütziger Trägerschaft.

Um die Situation und die spezifischen Bedarfe von Kommunen und Regionen zu ermitteln, wollen wir die bereits begonnene baden-württembergische Gesundheitsstrategie mit ihren regionalen Gesundheitskonferenzen und kommunalen Runden Tischen unter Einbeziehung der Kommunalver-

bände engagiert fortsetzen. Wir unterstützen regionale Lösungen, in denen modellhafte Vorhaben wie zum Beispiel Gesundheitshäuser oder Heimarztkonzepte realisiert werden.

Begleitend zu den regionalen Gesundheitskonferenzen werden wir einen Gesundheitsatlas für Baden-Württemberg entwickeln, in dem jede Bürgerin und jeder Bürger erfahren kann, wo welche medizinischen Angebote vorgehalten werden. Wir wollen mehr Transparenz über Häufigkeit und Qualität der Behandlungen, um den Patientinnen und Patienten mehr Information zur Entscheidungsfreiheit zu geben. Im Hinblick auf den Rettungsdienst hat die Einführung eines medizinischen Qualitätsmanagements Priorität. Ein weiteres wichtiges Ziel ist es, die tatsächliche Einhaltung der gesetzlichen Hilfsfrist im ganzen Land zu erreichen. Wir werden die derzeitige Situation evaluieren und Maßnahmen ergreifen, um Verbesserungen zu erreichen, wie z.B. durch eine gebietsübergreifende Koordination der Rettungseinsätze.

Frauen sind anders, Männer auch

Wir wollen dafür sorgen, dass Angehörige aller Gesundheitsberufe in ihren Aus- und Fortbildungen für geschlechtsspezifische Unterschiede bei Krankheiten sensibilisiert werden. Zur Unterstützung dieser Ziele setzen wir uns u.a. für eine stärkere Verankerung der geschlechterdifferenzierten Medizin an den Fakultäten ein. In Zusammenarbeit mit der Wissenschaft und den Fraueninitiativen im Land werden wir Strategien entwickeln, wie die unabhängige Beratung von Frauen in Gesundheitsfragen optimal gewährleistet werden kann.

Für eine fortschrittliche Suchtpolitik

Wir setzen uns für eine Drogen- und Suchtpolitik ein, die auf vier Säulen beruht: Aufklärung und Prävention, Frühe Hilfen, wohnortnahe Behandlungsangebote und Überlebenshilfen.

Wir setzen auf das Konzept „Hilfe statt Strafe“. Im Vordergrund steht für uns der Ausbau der Prävention. Weiterhin müssen insbesondere die zielgruppenspezifischen und niedrigschwelligen Angebote gestärkt und die Konzepte zur Prävention weiterentwickelt werden. Dies schließt auch die AIDS-Hilfe ein.

Einen besonderen Schwerpunkt der Prävention setzten wir beim Alkohol- und Tabakkonsum. Den Nichtraucherschutz werden wir konsequent weiterentwickeln. Wir drängen auf die Einhaltung und Kontrolle der Regeln zur Abgabe alkoholischer Getränke und wollen den bestehenden rechtlichen Rahmen ausschöpfen, um Brennpunkte zu entspannen und die Weitergabe alkoholischer Getränke an Jugendliche zu erschweren.

Substitutionsangebote dürfen nicht nur auf größere Städte konzentriert bleiben, sondern müssen auch für Suchtkranke aus dem ländlichen Raum zugänglich sein. Deshalb werden wir uns für einen flächendeckenden Zugang zur Methadonbehandlung einsetzen. Die Methadonangebote in Justizvollzugsanstalten sollen ausgebaut werden, nicht zuletzt um die Ausbreitung von Erkrankungen wie Hepatitis oder HIV/AIDS zu verhindern. Wir werden die Diamorphinbehandlung in Baden-Württemberg umsetzen und mit Landesmitteln unterstützen.

Qualifizierte Pflege ausbauen – Pflegestrukturen verbessern

Ältere Menschen wollen so lange wie möglich in ihrem sozialen Umfeld leben. Wir wollen daher wohnortnahe Strukturen und Dienste schaffen, die diesen Wunsch unterstützen. In Baden-Württemberg gibt es in der ambulanten Pflege noch einen großen Nachholbedarf.

Mit Unterstützung des Landes sollen in Zukunft neue Wohnformen für Menschen mit Betreuungs-, Unterstützungs- und Pflegebedarf entstehen. Das Zusammenwirken von professioneller Pflege und bürgerschaftlichem Engagement, wie es insbesondere in kleinräumigen Einheiten bereits gut funk-

tioniert, ist für uns besonders förderwürdig. Darüber hinaus wollen wir Mehrgenerationenhäuser und -projekte dauerhaft unterstützen und weiter voranbringen, um das Zusammenleben älterer Menschen und junger Familien zu ermöglichen und die gegenseitige Unterstützung zu fördern. Zudem setzen wir uns für neue selbstbestimmte Wohnformen, wie z.B. Seniorenwohn- und -hausgemeinschaften ein. Dabei sind für uns Quartierskonzepte besonders bedeutend, die eine Versorgungssicherheit im Wohnumfeld gewährleisten.

Wir setzen uns auch für einen weiteren Ausbau der Pflegestützpunkte in Baden-Württemberg ein. Die Stützpunkte stellen wichtige Anlauf- und Beratungsstellen für Betroffene und ihre Angehörigen dar und sollen als niedrigschwellige und aufsuchende Dienste eine stärkere präventive Funktion übernehmen.

Um dem Pflegekräftemangel zu begegnen, brauchen wir u.a. auch eine ausreichende Anzahl von Ausbildungsplätzen in der Pflege. Wir stehen zu der Umlagefinanzierung und werden prüfen, auf welche Weise weitere Ausbildungsplätze geschaffen werden können. Darüber hinaus muss die Attraktivität der Pflege insgesamt gesteigert werden. Dazu gehören eine Verbesserung der Rahmenbedingungen (z.B. verbesserte Aus- und Weiterbildungsangebote, angemessene Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten) und eine neue gesellschaftliche Anerkennung der Pflege. Wir streben zudem eine Akademisierung innerhalb der Pflege an, um dort auch mehr eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen. Wir unterstützen daher Bemühungen, die darauf zielen, dass besonders qualifizierte, praxisnah und akademisch ausgebildete Pflegekräfte klar abgegrenzte heilberufliche Tätigkeiten aus dem ärztlichen Aufgabenspektrum selbständig übernehmen.

Für uns ist es wichtig, dass Menschen mit Pflege- und Unterstützungsbedarf bzw. deren Angehörige in der Lage sind, Leistungen und Qualität zu vergleichen – und zwar unabhängig davon, welche Dienste sie in Anspruch nehmen und in welcher Wohnform sie leben. Wir werden daher das Landesheimgesetz, das sich nur auf den stationären Bereich bezieht, vollständig überarbeiten, um für alle Einrichtungen und Dienste eine Qualitätskontrolle zu ermöglichen und einen bestmöglichen Verbraucherschutz zu garantieren.

Wir fordern die Reform des Pflegebedürftigkeitsbegriffes und werden dazu auch auf der Bundesebene Initiativen einbringen.

Rechte und Schutzmaßnahmen für psychisch kranke Menschen

Wir wollen mit einem Gesetz für psychisch Kranke (Landespsychiatriegesetz) erstmals Hilfen und Schutzmaßnahmen für psychisch kranke Personen in zusammengeführter Form gesetzlich regeln und die Voraussetzungen für deren chancengleiche Beteiligung an der Gesundheitssicherung schaffen. Durch das Gesetz für psychisch Kranke wird die Rechtsstellung psychisch kranker Personen gestärkt, und zwar nicht nur hinsichtlich zusätzlicher verfahrensmäßiger Absicherungen, sondern primär im Hinblick auf Behandlung, Pflege und Betreuung. Dadurch erhalten die freiheitsentziehenden Maßnahmen bei der Durchführung der Unterbringung von psychisch kranken und sucht- oder drogenkranken Straftätern eine umfassende gesetzliche Grundlage.

Weiterentwicklung des psychiatrischen Versorgungssystems

Psychisch Kranke und Abhängigkeitskranke sowie aufgrund solcher Erkrankungen behinderte Personen sind in besonderer Weise auf Hilfestellungen angewiesen. Daher ist es ein primäres Ziel der Psychiatrieplanung im Land, die Entwicklung des psychiatrischen Hilfesystems so zu gestalten, dass ein verlässliches, strukturell und inhaltlich aufeinander abgestimmtes System der komplementären, ambulanten, teilstationären und stationären Versorgung entsteht. Zentrale Bedeutung haben dabei die Grundversorgungsverpflichtung der Sozialpsychiatrischen Dienste und die Regionalisie-

rung und Gemeindeorientierung der psychiatrischen Versorgung, verbindliche Hilfeplaninstrumente und die Gemeindepsychiatrische Verbünde.

Die vier Psychosozialen Zentren für Flüchtlinge und Folteropfer in Baden-Württemberg bieten Psychotherapie und psychosoziale Betreuung für ausländische Folteropfer und traumatisierte Bürgerkriegsflüchtlinge an. Wir werden die Arbeit dieser Zentren in die Landesförderung aufnehmen.

Freiwilliges Engagement aller Generationen stärken

Auch die neue Landesregierung nimmt das freiwillige Engagement in den Gemeinden und Vereinen als einen unverzichtbaren Beitrag für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Baden-Württemberg wahr und wird es zielgerichtet unterstützen. Vor allem mit dem Ende des Zivildienstes und den Auswirkungen des demografischen Wandels entstehen neue Herausforderungen, zu deren Lösung zu einem Teil neue Wege in der Freiwilligenarbeit beschritten werden müssen. Diese Veränderungen werden wir begleiten und dabei auch die Impulse aus dem Europäischen Jahr der Freiwilligkeit 2011 aufnehmen.

Mehr Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen

Die von der UN-Behindertenrechtskonvention geforderte Inklusion, also die volle Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in allen Lebensbereichen, ist ein vorrangiges Ziel der neuen Landesregierung. Anknüpfend an den angekündigten Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention wollen wir in Kooperation mit Betroffenenverbänden, den Wohlfahrtsverbänden sowie den Kommunen einen eigenen Umsetzungsplan für Baden-Württemberg erarbeiten. Besondere Schwerpunkte sollen dabei auf der Inklusion im Erwerbsleben, in der Sicherstellung der Barrierefreiheit sowie in der Bildung liegen.

Die Koalitionspartner werden das Amt einer/s Beauftragten für die Belange behinderter Menschen schaffen. Der/die Beauftragte überwacht die Umsetzung der Rechte von Menschen mit Behinderungen auf allen staatlichen Ebenen und fungiert zudem als Beschwerde- und als Qualitätssicherungsstelle für behinderte Menschen und deren Verbände.

Die neue Landesregierung wird sich in den gemeinsamen Prozess der Länder zur Umgestaltung der Eingliederungshilfe von Menschen mit Behinderungen einbringen. Das Landesbehindertengleichstellungsgesetz wollen wir grundlegend überarbeiten und mit einklagbaren Rechten für Menschen mit Behinderung ausstatten.

Die Umwandlung von ehemaligen Komplexeinrichtungen der Behindertenhilfe wird die Landesregierung unterstützend begleiten und – insbesondere unter Heranziehung von EU-Mitteln und dem Land zugewiesenen Bundesmitteln des Wohn- und Städtebaus - fördern.

Die Landesregierung wird auf ein transparentes und zeitgemäßes Bedarfsbemessungssystem für die Unterstützungsbedarfe von Menschen mit geistiger, seelischer und körperlicher Behinderung hinwirken. Dieses soll den Bedarf individuell und unabhängig von der institutionellen Umsetzung festlegen.

Wir streben eine Bundesratsinitiative mit dem Ziel an, dass der Bund einen größeren Anteil an der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen übernimmt. Bis dahin sollen die Leistungen für die Bedarfsdeckung behinderter Menschen mindestens den nachgewiesenen Kostensteigerungen angepasst werden.

Soziale Rechte Wohnungsloser

Die Realisierung sozialer Rechte – von der Wohnungslosenhilfe bis zur Behindertenhilfe - ist ein Beitrag zur Chancengerechtigkeit, zum Abbau von Benachteiligung und Diskriminierung und leistet einen wichtigen Beitrag zum sozialen Frieden. Die Landesregierung wird vor diesem Hintergrund die Auswirkungen der Verwaltungsreform evaluieren und geeignete Instrumente zur nachhaltigen Qualitätssicherung einer guten Sozialpolitik prüfen.

Wir wollen die spezialisierten Angebote für wohnungslose Frauen und Jugendliche ausbauen. Um die Wohnsituation für arme Menschen zu sichern, setzen wir uns für das Bedarfsdeckungsprinzip bei den Kosten der Unterkunft ein.

Wohnen, ein elementares Grundbedürfnis

Wohnen ist ein elementares Grundbedürfnis aller Menschen. Es bestimmt ihre Lebensqualität und ihre Chancen zur gesellschaftlichen Teilhabe. Zugleich ist die Wohnraumversorgung ein wichtiger Standortfaktor, der die wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes maßgeblich beeinflusst. Investitionen im Wohnungsbereich sichern und schaffen ortsnahe Arbeitsplätze im Handwerk und Mittelstand und führen zu Mehreinnahmen bei Steuern und Sozialabgaben.

Wohnungspolitik ist eine Querschnittsaufgabe, die auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen Antworten finden muss: Während Wohnraum vor allem in größeren Städten knapp und teuer ist, geht die Bevölkerungsdichte in Teilen des ländlichen Raumes zurück. Wo die Bevölkerung durch den demografischen Wandel immer älter wird, sind Barrierefreiheit und generationsübergreifende Wohnformen gefragt. Der Klimawandel und die steigenden Energiepreise machen die energetische Sanierung des Gebäudebestands und hohe Energiestandards im Neubau zu einer großen sozialen und ökologischen Aufgabe. Unter den schwarz-gelben Vorgängerregierungen fristete die Wohnungspolitik ein Schattendasein - mit gravierenden Folgen für den Wohnungsmarkt in Baden-Württemberg. Insbesondere in den Ballungsräumen und den Groß- und Hochschulstädten gibt es wenige angemessene und bezahlbare Mietwohnungen, was zu sozialen Problemen geführt hat und den Fachkräftemangel verschärft.

Wir werden in der Wohnungspolitik in Baden-Württemberg einen Paradigmenwechsel vornehmen. Wir erkennen ihr Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen. Wir werden in der Bau- und Wohnungspolitik des Landes dem Grundsatz Innen- vor Außenentwicklung folgen. Wir werden die Bau- und Wohnungspolitik wieder stärker in den Fokus rücken, die Kommunen bei ihren Aufgaben unterstützen und streben einen wohnungswirtschaftlichen Dialog mit allen Akteuren am Wohnungsmarkt an. Dort soll unter anderem geprüft werden, wie Anreize für die energetische Gebäudesanierung geschaffen werden können. Um den Herausforderungen in der Wohnungs- und Siedlungsstrukturentwicklungspolitik konzentriert begegnen zu können, werden wir prüfen, inwiefern die bisher getrennten Förderansätze für gebäude- und siedlungsstrukturbezogene Maßnahmen gebündelt und inhaltlich optimiert werden können.

Wohnraumförderung neu ausrichten

Die Wohnraumförderung des Landes Baden-Württemberg wird bedarfsgerecht und sozial ausgerichtet, um am Wohnungsmarkt benachteiligten Gruppen auf regional besonders schwierigen Wohnungsmärkten sozial gebundenen und vergünstigten Wohnraum zu bieten. Wir setzen künftig einen Förderschwerpunkt im Mietwohnungsbereich im Verhältnis 4:1 zur Eigentumsförderung. Diese Neuausrichtung auf die soziale Mietwohnraumförderung geht einher mit der räumlichen Fokussierung der Förderung auf Projekte in den Ballungsräumen des Landes. Genau dort ist der Bedarf nach angemessenem Wohnraum besonders hoch. Wir streben an, die Mittel für die Wohnraumför-

derung zu erhöhen, beispielsweise indem wir die Zweckbindung der Rückflüsse aus Darlehen stärker berücksichtigen.

Die Landeswohnraumförderung soll zudem den Herausforderungen des demografischen Wandels (z.B. Barrierefreiheit) und der Nachhaltigkeit (z.B. Innenentwicklung, Energiestandards, Ausbau Erneuerbarer Energien bzw. nachhaltige Mobilität) stärker Rechnung tragen. Nur durch niedrigen Energieverbrauch kann verhindert werden, dass die seit Jahren steigenden Energiepreise die Mieterinnen und Mieter durch die sog. zweite Miete zunehmend belasten. Bei der staatlichen Förderung sollen erhöhte Wärmestandards und eine gute Anbindung an den ÖPNV künftig stärker berücksichtigt werden. Wir werden uns gegenüber dem Bund stark machen, dass er auch nach 2013 dem Land Baden-Württemberg zweckgebundene Mittel zur Finanzierung der Wohnraumförderung gewährt. Die Kommunen sollen wieder die Möglichkeit bekommen, bei Bedarf die Zweckentfremdungsverordnung und die Kündigungssperrfrist anzuwenden.

Stärkung der Baukultur

Wir wollen einen Impuls für die Stärkung der Baukultur im Land setzen. Gemeinsam mit den Akteuren aus dem privaten und öffentlichen Bereich möchten wir Wege finden, um den hohen Rang der Baukultur auch in der Öffentlichkeit breit und dauerhaft zu sichern. Dabei spielt das Land eine zentrale Rolle, da es eine Vorbildfunktion hat, z.B. bei der Kunst am Bau. Zur Stärkung der Baukultur werden wir zudem nach Möglichkeiten suchen, Architektenwettbewerbe zu stärken. Sie dienen sowohl der Qualitätssicherung als auch der öffentlichen Auseinandersetzung mit Architektur und Städtebau. Den Beitrag der Denkmalpflege zur Baukultur schätzen wir hoch, weshalb wir die bisherigen Anstrengungen zur Denkmalpflege verstetigen wollen. Zudem werden wir prüfen, wie die Denkmalpflege organisatorisch gestärkt werden kann.

Energetische Gebäudesanierung als Beitrag zum Klimaschutz

Die energetische Sanierung von Gebäuden ist ein wichtiger Beitrag zum Klimaschutz, stärkt das Handwerk und entlastet die Verbraucher bei den Energieausgaben. Solange noch immer rund 40 Prozent der Endenergie in Deutschland für Heizwärme verbraucht wird, sind Maßnahmen zur Reduzierung des Verbrauchs dringend geboten und muss die Quote energetischer Sanierungen deutlich erhöht werden. Auf der Bundesebene werden wir uns für die Rücknahme der Kürzungen der KfW-Programme zur Gebäudesanierung einsetzen. Zudem unterstützen wir dortige Bestrebungen, Contracting-Vorhaben auch im Mietwohnungsbau zu erleichtern. Für die energetische Sanierung und den Einsatz erneuerbarer Energien bei denkmalgeschützten Gebäuden und Ensembles wollen wir Lösungen finden, die sowohl dem Denkmal-, als auch dem Klimaschutz Rechnung tragen.

LBBW-Immobilien

Wir setzen uns dafür ein, dass die Auflage der EU-Kommission zum Verkauf der von der LBBW-Immobiliengruppe gehaltenen Wohnungsbestände sozial verantwortlich und mit dem Ziel nachhaltiger Bewirtschaftung umgesetzt wird. Wichtig ist uns in diesem Zusammenhang der soziale Schutz der Mieter und der Beschäftigten vor betriebsbedingten Kündigungen. An potenzielle Käufer haben wir die Erwartung, dass sie bereits Erfahrungen auf den baden-württembergischen Wohnungsmärkten gesammelt und sich als verlässliche Partner der Kommunen engagiert haben.

Soziale Stadt erhalten

Wir wollen die baden-württembergischen Städte und Gemeinden weiterhin auf hohem finanziellem Niveau bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen, die sich insbesondere aus dem Klima- und demografischen Wandel, sowie aus dem verstärkten Zuzug in die Städte ergeben. Wir

wollen, dass auch der Bund seiner Verantwortung nachkommt. Deshalb werden wir uns auf Bundesebene für die Rücknahme der Kürzungen bei den Stadtentwicklungsprogrammen einsetzen. Insbesondere die Beschränkungen des Programms „Soziale Stadt“ auf rein investive Maßnahmen kritisieren wir, da gerade ein gutes Wohnumfeld wesentlich zur Steigerung der Wohn- und Lebensqualität beiträgt.

Angesichts der Tatsache, dass der Flächenverbrauch in Baden-Württemberg noch immer zu hoch ist, wollen wir, dass die Kommunen ihre Potenziale in der Innenentwicklung ausschöpfen. Wir möchten die Innenkerne stabilisieren und einer Zersiedelung entgegenwirken. Wir wollen lebendige Ortskerne und Innenstädte mit kurzen Wegen, guter Versorgungslage und sozialem Miteinander erhalten und schaffen. Sie sind ein wichtiger Beitrag der Siedlungspolitik, um sowohl der Herausforderung des demografischen Wandels als auch des Klimawandels zu begegnen. Deshalb werden wir die städtebaulichen Förderprogramme auf die Zielsetzung „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“ ausrichten. Kommunen, die eigene Klimaschutzkonzepte vorweisen, sollen künftig bei der Vergabe der Städtebaumittel priorisiert werden.

Zugleich werden wir das Landessanierungsprogramm für Maßnahmen der sozialpolitischen Begleitung von Siedlungs- und Wohnungsprojekten sowie für die Erneuerung von Gewerbegebietsbrachen im Innenbereich erweitern. So genannte Urban Improvement Districts bieten spezielle Möglichkeiten der Aufwertung von Quartieren. Wir wollen eine landesgesetzliche Grundlage schaffen, um sie zu ermöglichen.

Landesbauordnung überarbeiten

Die Landesbauordnung wird nach sozialen und ökologischen Kriterien überarbeitet. Dabei werden wir insbesondere prüfen, inwiefern Kommunen durch ein Satzungsrecht über die Anzahl der Kfz-Stellplätze auch bei Wohngebäuden sowie Fahrradstellplätze selbst entscheiden können.

Nachhaltiges Haushalten

Nur Reiche können sich einen armen Staat leisten. Um unser Land voranzubringen, brauchen wir einen handlungsfähigen Staat. Die Grundlage dafür ist eine solide Haushaltsführung auf Basis von verlässlichen und ausreichenden Einnahmen. Wir wollen, dass auch unsere Kinder und Enkel noch Möglichkeiten zur politischen Gestaltung haben. Mit einer nachhaltigen Finanzpolitik werden wir dafür die Grundlage schaffen.

Kassensturz

Nach 57 Jahren CDU-Regierung steht das Land vor einem gewaltigen Schuldenberg. Allein in der abgelaufenen Legislaturperiode wurden rund 11 Mrd. Euro zusätzliche Kredite zur Haushaltsdeckung und für die Beteiligungen an der EnBW und der LBBW aufgenommen. Die mittelfristige Finanzplanung der bisherigen Landesregierung weist für die Jahre 2011 bis 2014 eine jährliche Finanzierungslücke von 3 Mrd. Euro aus.

Wir werden mit einem Kassensturz die tatsächliche finanzielle Situation des Landes ungeschminkt darlegen und den neuen Landtag unverzüglich über diese finanziellen Vorbelastungen und Risiken informieren. Zählt man die künftigen Pensionsverpflichtungen und im Haushalt verbuchte Verschuldung zusammen, so verzeichnet Baden-Württemberg einen Negativrekord und steht auf dem letzten Platz aller 13 Flächenländer. Wir streben an, dass künftig mit einer Vermögensrechnung als Teil der künftigen Landeshaushalte die finanziellen Vorbelastungen und vor allem auch der Vermögensverzehr aufgrund des Sanierungsstaus bei Liegenschaften und Landestraßen offen gelegt werden.

Nachhaltiger Finanzrahmen – Schuldenbremse einhalten

In der Haushaltspolitik des Landes werden wir die Schuldenbremse des Grundgesetzes, d.h. die strukturelle Nullverschuldung des Landeshaushalts erreichen und danach einhalten.

Um die Haushaltssteuerung darauf auszurichten, bedarf es eines erweiterten Horizonts der Finanzplanung. Mit einem „Finanzplan 2020“ werden wir eine für alle Ressorts verbindliche Orientierungsplanung einführen, um die strukturelle Nullverschuldung nachhaltig zu erreichen. Eventuelle Steuermehreinnahmen gegenüber der bisherigen Finanzplanung werden wir vorrangig zur Schließung der Deckungslücken in der bisherigen Finanzplanung verwenden.

Mit einem korrespondierenden „Personalentwicklungsplan 2020“ wollen wir die personalwirtschaftlichen Voraussetzungen für einen guten und aufgabengerechten öffentlichen Landesdienst nachhaltig sichern, insbesondere auch was die Gewinnung und Ausbildung und Einstellung von Nachwuchskräften betrifft.

Wir werden die Landesverwaltung einer umfassenden Aufgabenkritik unterziehen. Unsere vorrangigen Ziele sind dabei eine bürgernahe Verwaltung, Entbürokratisierung und Anpassungen von Standards. Von diesen Überprüfungen und Neuregelungen erwarten wir einen weiteren namhaften Beitrag zur mittelfristigen Haushaltskonsolidierung.

Auf dem Weg zur Nullverschuldung 2020 müssen wir bereits in der kommenden Legislaturperiode deutliche Konsolidierungserfolge erzielen. Wir streben daher an, die von der bisherigen Landesregierung hinterlassene Finanzierungslücke für 2011 bis 2016 entsprechend zu verringern.

Verlässlichkeit der Steuerpolitik

Die Länder haben fast keine eigenen Gesetzgebungskompetenzen im Steuerrecht. Wir wollen dies ändern und treten dafür ein, dass die Steuergestaltungs- und Steuerhebungsrechte der Länder deutlich ausgeweitet werden.

Die Konsolidierung des Landeshaushalts kann nur dann gelingen, wenn die Einnahmen des Landes in den nächsten Jahren stabil bleiben und nicht durch bundesrechtliche Maßnahmen, insbesondere durch umfangreiche Steuersenkungen, zusätzlich stark belastet werden. Es ist im Gegenteil zur nachhaltigen Finanzierung der zentralen öffentlichen Aufgaben, vor allem im Bildungsbereich, im Sinne des sozialen Ausgleichs, dass Spitzenverdiener und Personen mit einem sehr hohen Privatvermögen einen zusätzlichen Finanzierungsbeitrag für das Gemeinwesen leisten. Deshalb unterstützen wir im Bundesrat Initiativen zur stärkeren Beteiligung von großen Privatvermögen zur Finanzierung von Landesaufgaben sowie zur Anhebung des Spitzensteuersatzes, allerdings erst deutlich oberhalb der heutigen Tarifstufe.

Steuergerechtigkeit

Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein. Zur Steuergerechtigkeit gehört, dass der Staat die Steuereinnahmen, die ihm nach Recht und Gesetz zustehen, von allen Steuerpflichtigen tatsächlich erhält. Bei den Selbstanzeigen nach der Steuer-CD-Affäre war Baden-Württemberg traurige „Spitze“ unter allen Bundesländern.

Steuergerechtigkeit ist aber nur bei einer ausreichenden Personalausstattung der Steuerverwaltung möglich. Nach dem jahrelangen Personalabbau in der Steuerverwaltung des Landes wollen wir in dieser Wahlperiode mit jährlich zusätzlich ca. 100 Personalstellen und einer entsprechenden Zahl von zusätzlichen Ausbildungsstellen einen Stellenkorridor einrichten. Dies ist auch ein wichtiger Beitrag dafür, dass die Steuerverwaltung des Landes in den kommenden Jahren die steigenden Altersabgänge kompensieren kann. Im Rahmen des „Personalentwicklungsplans 2020“ der Landesregierung werden wir auch künftig die nachhaltige Personalentwicklung der Steuerverwaltung sichern.

In diesem Zusammenhang unterstützen wir gemeinsame Initiativen der Bundesländer, dass Mehreinnahmen aufgrund verbesserter Steuerprüfung in einem höheren Umfang als bisher im eigenen Haushalt verbleiben können. Solche Regelungen – zum Beispiel im Rahmen einer Neuordnung des Länderfinanzausgleichs oder durch eine koordinierte Verbesserung der Steuerprüfung - würden in allen Bundesländern zusätzliche Anreize für Verbesserungen in der Steuerverwaltung schaffen.

Zukunftssichere Beamtenpensionen

Der Rechnungshof hat einen Rückstellungsbedarf von 70 Mrd. Euro für künftige Pensionen ermittelt, der durch die bisher vorhandene Vorsorge nicht annähernd erreicht wird.

Baden-Württemberg wird dennoch die Pensionen der Beamtinnen und Beamten nachhaltig sichern. Deswegen streben wir eine Anhebung der Pensionsrückstellungen für neu Eingestellte an. Zur Finanzierung dieser Maßnahme werden wir im Dialog mit den Betroffenen eine gemeinsame Lösung entwickeln.

Bei der Gesundheitsvorsorge für Beamtinnen und Beamte wollen wir ein Wahlrecht zum Beitritt in die Gesetzliche Krankenversicherung prüfen.

Strategische Haushaltssteuerung

Ein effektiver und gleichzeitig sparsamer Staat lässt sich künftig nur durch strukturelle, auch ressortübergreifende Reformen des Regierens und Verwaltens erreichen. Dies gilt zum Beispiel für die Organisation der Elektronischen Datenverarbeitung oder beim Controlling von Förderprogrammen. In der Finanzwirtschaft ist daher der Einsatz neuer und stärker strategisch ausgerichteter Instrumente erforderlich.

Wir wollen deshalb zur weiteren Effizienzverbesserung beim Einsatz von Steuergeldern auch die Kompetenz des Finanzministeriums für ein ressortübergreifendes, vorausschauendes Haushalt-scontrolling stärken.

Das Finanzministerium soll verstärkt vorausschauende Wirtschaftlichkeitskontrollen im gesamten Bereich der Landesregierung durchführen. In den nächsten fünf Jahren sollen alle Landesprogramme in den Fachministerien daraufhin überprüft werden, ob mit den jeweiligen Kosten eine entsprechend angemessene Gegenleistung für die Bürger oder die Wirtschaft einhergeht. Programme, deren Aufwands- und Ertragsverhältnis dabei schlecht bewertet werden, sollen entweder umgestellt oder eingestellt werden.

Die Vorschläge des Finanzministeriums und der Ressorts aus den Ergebnissen der ressortübergreifenden Haushaltskontrolle werden – unter Einbeziehung des Rechnungshofes – bei Maßnahmen von besonderer Bedeutung von der Landesregierung in einem Kabinettausschuss beraten und entschieden.

Neuordnung der föderalen Finanzbeziehungen - Länderfinanzausgleich

Bei der föderalen Finanzverteilung werden im Jahr 2019 grundlegende Veränderungen eintreten, die vorausschauende und abgestimmte Reformkonzepte erfordern. Insbesondere der bestehende Länderfinanzausgleich ist reformbedürftig, weil er sowohl für Geber- als auch für Nehmerländer keine ausreichenden Anreize zur Stärkung der eigenen Steuereinnahmen bietet. Aber auch die anderen bislang bestehenden finanziellen Ausgleichsmechanismen zwischen Bund und Ländern, etwa zum Ausgleich strukturbedingter Nachteile, müssen in diesem Zusammenhang neu geordnet werden.

Baden-Württemberg wird daher die Initiative für eine zeitnahe Einberufung einer Kommission zur Neuordnung der Finanzbeziehungen von Bund und Ländern ergreifen. Sie soll die an die erfolgreiche Arbeit der Föderalismuskommission II mit dem Ziel anknüpfen, ein Einvernehmen zwischen den Ländern und dem Bund für die Reform der föderalen Finanzverfassung zu erreichen.

Ein früher Beginn der Kommissionsarbeit verbessert angesichts der komplexen Thematik die Chancen für ein einvernehmliches Reformkonzept. Falls sich abzeichnen sollte, dass kein Einvernehmen erreicht werden kann, streben wir nach Abwägung der Erfolgsaussichten eine verfassungsrechtliche Klage des Landes an.

Kommunalfinanzen stärken

Die Finanzlage der Kommunen ist in den letzten Jahren in eine zunehmende Schieflage geraten. Wir haben seit einigen Jahren bei den Kommunen strukturelle Entwicklungen zu verzeichnen, die – jenseits von konjunkturellen Schwankungen - eine zunehmende Schere zwischen den Einnahmen und den notwendigen Ausgaben offenbaren.

Erhalt und Ausbau der Gewerbesteuer

Ein wichtiger Faktor bei der Stabilisierung und Stärkung der kommunalen Einnahmeseite ist der Erhalt und die Weiterentwicklung der Gewerbesteuer. Wir wenden uns deshalb gegen Bestrebungen auf Bundesebene, die Gewerbesteuer abzuschaffen oder auszuhöhlen. Wir setzen uns dafür ein, die Gewerbesteuer durch eine Erweiterung der Bemessungsgrundlage und die Einbeziehung von freiberuflich und selbstständig Tätigen in den Kreis der Gewerbesteuerpflichtigen zu stärken. Für die meisten Steuerpflichtigen, die auf diese Weise in die Erweiterung der Gewerbesteuerpflicht einbezogen werden, ergeben sich aufgrund der Anrechnungsmöglichkeit bei der Einkommenssteuer keine gravierenden zusätzlichen finanziellen Belastungen. Die konjunkturelle Stabilität der Gewerbesteuer wird jedoch deutlich verbessert.

Entlastung der Kommunen im Rahmen der föderalen Finanzverteilung

Auf der Ausgabenseite der Kommunen schlagen vor allem die seit Jahren überdurchschnittlich steigenden Sozialausgaben zu Buche. Ein wesentlicher Faktor sind dabei die Kinder- und Jugendhilfeausgaben sowie die Eingliederungshilfen für Behinderte. Diese wichtigen sozialpolitischen Aufgaben haben in den letzten Jahrzehnten einen finanziellen Bedarf erreicht, der künftig nicht mehr allein von den Kommunen getragen werden kann. Notwendig ist deshalb eine Neuregelung im Rahmen der föderalen Finanzverteilung, das die Finanzierungszuständigkeiten unter Berücksichtigung der kommunalen Finanzlage neu regelt.

Weiterentwicklung der Grundsteuer

Die Grundsteuer ist eine bewährte und wichtige eigenständige kommunale Einkommensquelle. Bei der anstehenden grundlegenden Reform dieser Steuer wollen wir mit einem möglichst einfachen Erhebungsverfahren eine gerechte Verteilung der Steuerlast sicherstellen. Deshalb wollen wir die Grundsteuer so verändern, dass sich die Höhe der Steuer grundsätzlich am Verkehrswert des Grundstücks orientiert.

Pakt mit den Kommunen

Die Vereinbarung mit den kommunalen Spitzenverbänden „Pakt mit den Kommunen für Familien mit Kindern“ wird über die Erhöhung der Grunderwerbsteuer um eineinhalb Prozentpunkte gesichert.

Keine Privatisierung der LBBW

Eine Privatisierung oder eine Änderung der Eigentümerstruktur der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) lehnen wir ab. Die LBBW verfügt im Unterschied zu anderen Landesbanken über ein funktionierendes Geschäftsmodell mit den Schwerpunktbereichen Mittelstandsfinanzierung und Privatkundengeschäft. Für die mittelständische Wirtschaft ist die LBBW alleine oder als Partner der Sparkassen eine zentrale Säule für die Unternehmensfinanzierung und die Begleitung ins Auslandsgeschäft. Mit ihrer Tochter BW-Bank ist die LBBW erfolgreich im Privatkundengeschäft verankert. Die LBBW bleibt als Zentralinstitut der Sparkassen weiterhin unverzichtbar für das öffentlich-rechtlich strukturierte Kreditgewerbe.

Landesstiftung prüfen

Die Landesstiftung Baden-Württemberg wurde im Jahr 2000 aus steuerrechtlichen Gründen zur Anlage der damaligen Erlöse aus dem Verkauf der Landesanteile an der EnBW eingerichtet. Wir wollen die Landesstiftung einer sorgfältigen Überprüfung unterziehen, ob und ggf. in welcher veränderten Form die Stiftung weitergeführt werden soll.

Glücksspielstaatsvertrag erhalten

Wir sprechen uns bei der Regulierung des Glücksspiels weiterhin für das staatliche Monopol bei Lotterien und Sportwetten aus. Wir wollen beim gewerblichen Glücksspiel, sofern sie den Zuständigkeitsbereich des Landes betreffen, Maßnahmen zur stärkeren Regulierung der Spielhallen ergreifen. Beim Bund wollen wir darauf hinwirken, dass durch eine Änderung der Spielverordnung insbesondere die erheblichen Suchtrisiken, die von den Spielautomaten ausgehen, eingedämmt werden.

Baden-Württemberg in guter Verfassung

Wir wollen eine Gesellschaft, in der jede Bürgerin und jeder Bürger die Möglichkeit und das Recht hat, auf allen Ebenen an Entscheidungen mitzuwirken. Politik auf Augenhöhe mit den Bürgern soll das Markenzeichen unserer Regierung und ein wirksames Instrument für eine attraktive und lebendige Demokratie werden. Diese neue Form des Regierens soll auch der in den vergangenen Jahren zugenommenen Staats-, Politik- und Parteienverdrossenheit entgegenwirken. Die Menschen möchten sich stärker einbringen als alle paar Jahre bei Wahlen. Wir ziehen auch aus dem Konflikt um „Stuttgart 21“ Lehren. Wir werden alle Formen der Bürgerbeteiligung ausbauen und damit die Zivilgesellschaft stärken.

Die Freiheit der Bürgerinnen und Bürger zu schützen und ihre Gleichheit unabhängig von Herkunft, Geschlecht oder Religion zu gewährleisten, sind für uns unverzichtbare Grundorientierungen allen staatlichen Handelns.

Mehr Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie machen

Demokratie kann nur gelingen, wenn sich die Bürgerinnen und Bürger aktiv in das gesellschaftliche und politische Leben auf allen Ebenen einbringen können. Neben der kommunalen Ebene gehören auch die Gestaltungsmöglichkeiten auf Landesebene unverzichtbar dazu. Wir werden die repräsentative parlamentarische Demokratie in stärkerem Maße durch Elemente der direkten Demokratie ergänzen und den Bürgerinnen und Bürgern neue Angebote unterbreiten.

Wir werden die gesetzlichen Voraussetzungen für eine Volksinitiative auf Landesebene schaffen: Mit der Unterstützung von mindestens 10.000 Bürgerinnen und Bürgern soll dem Landtag aufgetragen werden können, sich mit einem „Gegenstand der politischen Willensbildung“ zu befassen. Im Weiteren sollen die Hürden beim Volksbegehren deutlich abgebaut werden. Wir werden das Unterschriftenquorum absenken, die Eintragsfrist verlängern und die Sammlung von Unterschriften auch außerhalb von Rathäusern zulassen. Bei Volksabstimmungen über die Änderung von Gesetzen soll das Zustimmungsquorum entfallen und bei der Änderung der Landesverfassung soll es abgesenkt werden.

Ergänzend wollen wir das Petitionsrecht weiterentwickeln und neben den klassischen Petitionsformen die Online-Petition bürgerfreundlich ausgestalten.

Die Stärkung der Mitwirkung und Teilhabe der Menschen soll ein Wesensmerkmal der neuen politischen Kultur in Baden-Württemberg werden. Diesem Anspruch müssen auch die Ministerien der Landesverwaltung Rechnung tragen.

Eine neue Planungs- und Beteiligungskultur schaffen

Eine moderne Demokratie bleibt nicht bei plebiszitären Ergänzungen stehen, sondern verlangt neue Wege der Beteiligung und des Dialogs. Wir wollen, dass die Bürgerinnen und Bürger bei bedeutsamen Infrastrukturvorhaben frühzeitig einbezogen werden, ohne dadurch Entscheidungsprozesse zu verlangsamen. Ziel ist es, den Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessen anzustreben und die Umsetzung, Ausgestaltung und Akzeptanz der Projekte positiv zu beeinflussen.

Wir wollen die Bürgerbeteiligung in allen relevanten Bereichen fest verankern und dafür einen neuen regulatorischen und institutionellen Rahmen schaffen. Dabei werden wir zusammen mit den

Bürgerinnen und Bürgern, den Kommunen und Planungsbehörden die Beteiligungsformen kontinuierlich weiter entwickeln. Die rechtlichen Rahmenbedingungen lassen schon heute Raum für eine intensivere Mitwirkung der Öffentlichkeit. Diesen wollen wir nutzen, um in einem ersten Schritt einen Leitfaden für eine neue Planungs- und Beteiligungskultur zu erarbeiten. Dieser soll Grundsätze enthalten und Methoden vorschlagen, die dem Anspruch der Bürgerinnen und Bürger auf Information und Mitgestaltung gerecht werden. Öffentliche Träger sollen sich diesen Leitfaden zu Eigen machen. Ziel ist es, dass auch private Vorhabenträger diesen Weg gehen.

Zusätzlich werden wir prüfen, wie darüber hinaus das Landes- und Bundesrecht geändert werden muss, damit erweiterte Beteiligungsverfahren im Planungsrecht ihren festen Platz finden.

Wahlrecht: Jede Stimme muss gleich viel wert sein

Es ist ein demokratischer Grundsatz, dass bei einer Wahl jede Stimme gleich viel zählen muss. Verzerrungen des Votums der Wählerinnen und Wähler können zu problematischen Ergebnissen führen, die das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in unsere Demokratie beschädigen können. Deshalb wollen wir das Landtagswahlrecht reformieren, damit jede Stimme gleich viel wert ist, und es dahingehend überprüfen, wie wir es geschlechtergerecht ausgestalten können.

Starke Kommunen – starkes Land

Lebenswerte und leistungsfähige Kommunen sind für das Land und unsere Regierung von besonderer Bedeutung. Die Städte, Gemeinden, Landkreise und Regionen stellen die öffentliche Daseinsvorsorge sicher und sind unverzichtbare Partner des Landes bei der Gestaltung eines lebenswerten Baden-Württembergs.

Wir werden den kommunalen Interessen und einer sachbezogenen Finanzausstattung der Kommunen einen hohen Stellenwert einräumen. Das Konnexitätsprinzip gilt verbindlich. Wir werden es gemeinsam mit den kommunalen Landesverbänden kontinuierlich auf seine Einhaltung überprüfen und gegebenenfalls weiterentwickeln.

Zahlreiche Kommunen stellt es vor erhebliche Probleme, ihre Buchführung mit beträchtlichem finanziellem und personellem Aufwand den derzeitigen gesetzlichen Vorgaben entsprechend von der Kameralistik auf die Doppik umzustellen. Wir werden ihnen ein Wahlrecht zwischen beiden Systemen einräumen.

Mehr Demokratie in den Kommunen

Die Städte und Gemeinden im Land sind die Orte, in denen die Stärken der Demokratie erlebt werden können. Hier erfahren die Bürgerinnen und Bürger, dass gesellschaftliches Engagement für eine Kommune von Vorteil ist und das Zusammenleben fördert. Hier entscheidet sich, ob die Menschen gerne in Baden-Württemberg leben.

Deswegen wollen wir die Elemente der direkten Demokratie auf kommunaler Ebene stärken und bürgerfreundlicher gestalten. Bei Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden sollen der Themenkatalog erweitert, die Frist verlängert und die Quoren abgesenkt werden. Auch auf Landkreisebene werden wir diese Verfahren einführen, ebenso die Direktwahl der Landrätinnen und Landräte.

Wir wollen, dass die jungen Menschen in Baden-Württemberg positive Erfahrungen mit den demokratischen Mitwirkungsrechten machen. Deshalb befürworten wir, dass die Jugendgemeinderäte ein verbindliches Antrags- und Rederecht im Gemeinderat erhalten und sich finanziell selbst ver-

walten. Bereits im Alter von 16 Jahren soll bei den Kommunalwahlen das aktive Wahlrecht ausgeübt werden können.

Stärker einbinden wollen wir auch die ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger. Sie sind Teil unserer Gesellschaft und sie sollen mitentscheiden, was vor Ort geschieht. Wir werden uns daher auf Bundesebene dafür stark machen, dass auch Nicht-EU-Bürgerinnen und -Bürger das aktive und passive Kommunalwahlrecht erhalten.

Die Arbeit in den kommunalen Gremien soll für die Bürgerinnen und Bürger transparenter werden. Deshalb wollen wir es künftig den Gemeinden und Landkreisen freistellen, die Sitzungen der Ausschüsse auch bei Vorberatungen öffentlich abzuhalten. Die Verteilung der Mandate und Ausschusssitze soll durch eine Veränderung des Auszählverfahrens das Wahlergebnis künftig gerechter widerspiegeln (Abschaffung von d'Hondt).

Die Kreistagswahlen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass der Anteil der erfolgreichen Kandidaturen von Oberbürgermeistern, Bürgermeistern und Beigeordneten zunimmt. Derzeit üben gut 30 Prozent der Kreistagsmitglieder gleichzeitig ein kommunales Wahlamt aus, rund ein Viertel als Bürgermeister. Wir wollen zum einen prüfen, wie sich diese starke kommunale Prägung der Kreistage auf die Wahrnehmung der kreisübergreifenden Aufgaben und der nach der Verwaltungsreform deutlich gewachsenen staatlichen Zuständigkeiten der Kreistage auswirkt. Zum anderen soll hinterfragt werden, ob der Interessenkonflikt zwischen der Aufgabenwahrnehmung im Kreistag durch Inhaber kommunaler Wahlämter und der kommunalen Rechtsaufsicht durch die Landratsämter Veranlassung für eine Gesetzesänderung gibt.

Interkommunale Zusammenarbeit stärken

In Anbetracht der großen Herausforderungen, vor denen Kommunen heute stehen, ist die interkommunale Zusammenarbeit ein geeigneter Weg, um Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Hierin liegt gerade in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine Chance für die Gemeinden, ihre lokale Identität zu erhalten und zu beleben. Wir werden den rechtlichen Rahmen hierfür überarbeiten und zeitgemäß ausgestalten; insbesondere bedarf die gesetzliche Regelung zum Ausstieg aus Zweckverbänden einer Überarbeitung.

Regionalverbände bleiben Träger der Planung

Die Regionalverbände haben sich in den vergangenen Jahren als Träger der Regionalplanung bewährt. Hieran wollen wir anknüpfen. Den Regionalverbänden, der Region Stuttgart sowie der Metropolregion Rhein-Neckar soll es künftig möglich sein, weitere Zuständigkeiten für öffentliche Aufgaben, beispielsweise im Bereich des öffentlichen Personennahverkehrs, zu übernehmen. Wir wollen eine Regionalentwicklung von unten anstoßen. Entwickelt sich durch zusätzliche Aufgaben das Bedürfnis nach einer stärkeren Legitimation, befürworten wir die Direktwahl der Regionalräte. Im Staatsvertrag über die Metropolregion Rhein-Neckar werden wir die Urwahl der Regionalversammlung zeitnah verankern.

Kommunales Ehrenamt fördern

Für die Gestaltung der Kommunen übernehmen die ehrenamtlichen Mitglieder der Gemeinderäte eine sehr verantwortungsvolle Rolle. Sie bringen ihre Kenntnisse und Erfahrungen ein und engagieren sich für die Gemeinschaft. Dieses Engagement kann nicht geleistet werden, wenn die Rahmenbedingungen es nicht erlauben. Sitzungszeiten und Sitzungsdauer müssen mit Beruf und Familie in Einklang gebracht werden können. Wir wollen gemeinsam mit den kommunalen Landesverbänden ein Leitbild erarbeiten, das eine Kultur der Anerkennung des kommunalen Ehrenamts

fördert und implementiert. Bei den Arbeitgebern werden wir dafür werben, diesen Einsatz für das Gemeinwohl aktiv zu unterstützen.

Ebenfalls angewiesen auf ehrenamtliches Engagement sind die Freiwilligen Feuerwehren. Sie leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur Gefahrenabwehr und zur Rettung bei Notfällen. Wir wollen sie bei dieser Aufgabe unterstützen, insbesondere mit Blick auf den demografischen Wandel und bei der Nachwuchsgewinnung in den Reihen der Migrantinnen und Migranten.

Für eine effektive und zuverlässige Justiz

Der Rechtsstaat bindet alle Machtausübung an Recht und Gesetz. Diese Bindung legitimiert staatliche Stellen zur Durchsetzung der Rechtsordnung. Wir stehen für einen modernen Rechtsstaat, der seine hoheitlichen Aufgaben effektiv und zuverlässig wahrnimmt. Justiz und Rechtspflege zählen zu den Kernaufgaben staatlicher Hoheitsausübung, die deswegen auch nicht in private Hände gegeben werden dürfen. Wir treten allen Bestrebungen entgegen, Aufgaben der Justiz zu privatisieren. Eine Privatisierung des Gerichtsvollzieherwesens und des Strafvollzugs lehnen wir strikt ab. Wir werden deshalb die Verträge zur Teilprivatisierung der Justizvollzugsanstalt Offenburg zum frühest möglichen Zeitpunkt auflösen und diese verhängnisvolle Fehlentwicklung stoppen.

Die Übertragung der Aufgaben der Gerichts- und Bewährungshilfe auf einen freien Träger werden wir umfassend und kritisch evaluieren. Die Evaluierung umfasst die Durchleuchtung des mit der Neustart GmbH abgeschlossenen Vertrages auf Kündigungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten. Eine eventuell ergehende Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur Dienstausbildung von Beamtinnen und Beamten bei einem beliebigen Träger werden wir berücksichtigen.

Unabhängigkeit der Justiz stärken

Wir brauchen eine starke Justiz, um Kriminalität zu bekämpfen, Bürgerrechte zu schützen und das Recht überall in der Gesellschaft durchzusetzen. Wir wollen, dass alle Bürgerinnen und Bürger unabhängig vom Geldbeutel ihre Rechte in angemessener Zeit durchsetzen können. Dafür wollen wir die Justizstrukturen überprüfen und einer Qualitätskontrolle unterziehen. Ausschlaggebendes Kriterium ist hierbei stets die Qualität der Rechtsprechung. Um die Leistungsfähigkeit der Justiz zu gewährleisten, werden wir der Justiz ausreichend Personal und eine moderne Ausstattung zur Verfügung stellen. Wir streben an, bei besonderen Entwicklungen die Stellen in der Justiz entsprechend anzupassen, um überlange Verfahren zu verhindern.

Eine gerechte Besoldung ist für uns Bestandteil einer Justizpolitik, die auf die Motivation aller in der Justiz Beschäftigten setzt. Ein kooperativer Führungsstil und der konstruktive Dialog mit der Richterschaft, den Staatsanwältinnen und Staatsanwälten und allen Beschäftigten in der Justiz ist für uns unabdingbarer Bestandteil einer modernen Führungskultur. Als einzige der drei Staatsgewalten ist die Justiz nicht organisatorisch unabhängig. Wir werden darum die Umsetzungsmöglichkeiten bereits vorliegender Modelle einer autonomen Justiz mit allen Beteiligten prüfen. Der Ernennungs- und Beförderungspraxis der Richterinnen und Richter kommt eine besondere Bedeutung zu. Wir werden deshalb die Mitbestimmungsrechte innerhalb des derzeitigen Systems der Justiz stärken.

Die Fortbildungspflicht für Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte werden wir gesetzlich festschreiben. Fortbildungsaktivitäten müssen bei der Leistungsbewertung für Bewerbungen um Beförderungstellen berücksichtigt werden. Weiter werden wir endlich ein Konzept der Personalentwicklung für den Justizbereich aufstellen.

Um flexibel und schnell auf jeweilige Bedarfe der Fachgerichtsbarkeiten reagieren zu können, streben wir eine bessere Durchlässigkeit an, insbesondere bei der Verwaltungs- und Sozialgerichtsbarkeit.

Notariats- und Grundbuchreform überprüfen

Im Zuge der Umsetzung der vom Landtag beschlossenen Reform des Notariats- und Grundbuchwesens werden wir kontinuierlich überprüfen, inwieweit die einzelnen Schritte verstärkt am Maßstab der Bürgernähe und Servicefreundlichkeit ausgerichtet werden können. Wir werden insbesondere darauf achten, dass die sozialen Belange der von der Reform Betroffenen angemessen berücksichtigt werden. Wir treten dafür ein, dass Rechtspfleger bei der Umsetzung der Notariatsreform nicht nur Aufgaben, sondern auch frei werdende Beförderungsstellen der Notare übernehmen können. Die vom Landtag beschlossene Konzentration der Grundbuchämter auf elf Standorte werden wir noch einmal auf den Prüfstand stellen und Fehlentwicklungen korrigieren.

Justizvollzug menschlich gestalten

Jeder und jede Strafgefangene hat das Recht auf menschenwürdige Haftbedingungen. Den Strafvollzug werden wir konsequent am Gedanken der Resozialisierung ausrichten. Der Vollzug soll den Gefangenen eine echte Chance bieten, nach der Haft ein sozial verantwortliches Leben ohne Kriminalität zu führen. Eine große Bedeutung kommt hier der professionellen, frühzeitigen und zielgerichteten Vorbereitung der Gefangenen auf die Haftentlassung zu. Auf der anderen Seite werden wir uns dafür einsetzen, dass das Instrument der Führungsaufsicht verstärkt angewandt wird, um den Schutz der Gesellschaft vor Straftaten zu verbessern. Wir setzen auf den bedarfsgerechten Ausbau von Projekten wie „Schwitzen statt Sitzen“, da sie der Haftvermeidung dienen und damit die soziale Wiedereingliederung von Straftäterinnen und Straftätern erleichtern.

Die Pilotphase für die elektronische Fußfessel werden wir mit großer Sorgfalt begleiten und auswerten. Wir stehen diesem Instrument in seiner jetzigen Form aus grundsätzlichen rechtspolitischen und auch aus pragmatischen Gründen sehr kritisch gegenüber. Insbesondere werden wir prüfen, inwieweit der Versuch zur Haftvermeidung tatsächlich beigetragen hat und die Persönlichkeitsrechte der Überwachten gewahrt wurden. Auf der Grundlage der wissenschaftlichen Begleitauswertung dieses Pilotprojektes werden wir die erforderlichen Konsequenzen ziehen.

Sicherungsverwahrung regeln

Wir müssen sowohl dem Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung als auch den Grundrechten und dem Resozialisierungsanspruch der Entlassenen gerecht werden. Nach dem zwar verfassungsrechtlich bedenklichen Therapieunterbringungsgesetz des Bundes ist das Land dennoch verpflichtet, eine Einrichtung für rückfallgefährdete Straftäter zur Verfügung zu stellen. Bei der Standortsuche ist uns die Akzeptanz der Bevölkerung ein zentrales Anliegen. Die Mitwirkung aller daran beteiligten Ministerien ist hierbei unerlässlich.

Mehr „Häuser des Jugendrechts“

Ausgehend von den überaus positiven Erfahrungen mit dem „Haus des Jugendrechts“ in Stuttgart-Bad Cannstatt streben wir eine Ausweitung solcher Einrichtungen auf andere geeignete Städte in Baden-Württemberg an. Wir werden zudem vorhandene Optimierungsmöglichkeiten bei der behördenübergreifenden Zusammenarbeit von Justiz, Polizei und Jugendämtern zur Bekämpfung der Jugendkriminalität ausschöpfen. Die auf der Basis der Erkenntnisse aus dem Projekt „Haus des Jugendrechts“ erlassenen Richtlinien für die Zusammenarbeit von Staatsanwaltschaft, Polizei und Jugendhilfe werden wir überprüfen und anpassen. Unter dem Leitgedanken „Erziehen statt Strafen!“ werden wir das Jugendstrafvollzugsgesetz einer Reform unterziehen.

Landesstiftung Opferschutz absichern

Die Landesstiftung Opferschutz leistet einen unverzichtbaren Beitrag für Menschen, die Opfer von Straftaten geworden sind. Ihre Finanzierung durch Zuschüsse der Baden-Württemberg Stiftung läuft Ende 2013 aus. Zur dauerhaften finanziellen Absicherung wird die Finanzierung der Landesstiftung Opferschutz ab 2014 auf eine eigenständige und verlässliche Grundlage gestellt.

Sicherheit und Freiheit schützen

Die Wertorientierungen des Grundgesetzes bilden die Grundpfeiler des Zusammenlebens in unserem Land. Sicherheit und Schutz vor Kriminalität sind eine Voraussetzung für Freiheit. Nur in einem sicheren Land können sich die Bürgerinnen und Bürger frei bewegen und ihre Freiheitsrechte nutzen. Wir stellen uns dabei den Herausforderungen an eine rechtsstaatliche Politik, die den Bürgerinnen und Bürgern zugleich Freiheit und Sicherheit gewährt. Freiheit und Sicherheit werden wir nicht gegeneinander ausspielen. Kriminalität, Terrorgefahren und neue Gefahrenlagen werden wir bekämpfen, ohne die Freiheitsrechte unverhältnismäßig einzuschränken.

Bürgernahe Polizei

Wir wollen das Leitbild einer bürgernahen Polizei in Baden-Württemberg weiterentwickeln. Sie ist der Garant der Inneren Sicherheit und braucht eine angemessene Ausstattung, Ausbildung und Besoldung, um in Zukunft ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können.

Wir werden die Leistungsfähigkeit der Polizei stärken und insbesondere ihre Personalstärke sichern. Wir werden auch ein Modernisierungsprogramm für die Polizeitechnik auflegen, um die eklatanten Versäumnisse der Vergangenheit bei der Modernisierung der Informations-, Kommunikations- und Telekommunikationstechnik sowie bei der Einsatz-, Verkehrsüberwachungs- und Kriminaltechnik wettzumachen.

Zu einer effizienten Polizei gehören leistungsfähige Strukturen. Wir werden die Polizeistrukturen überprüfen mit dem Ziel, die Basisdienststellen zu stärken, Freiräume für operative Schwerpunkte zu gewinnen und insgesamt die Aufgabenwahrnehmung bei flachen Hierarchien noch erfolgreicher zu gestalten. An diesem ergebnisoffenen Prozess werden wir alle Betroffenen von Anfang an beteiligen.

Wir werden alle notwendigen Maßnahmen ergreifen, damit Baden-Württemberg bei der Verfolgung von Wirtschaftskriminalität und bei der Bekämpfung der Korruption vorbildlich wird.

Personalabbau bei der Polizei stoppen

Wir werden den Personalabbau im Polizeivollzug und im Nichtvollzug stoppen und Neueinstellungen vornehmen, wo unabdingbar personelle Lücken geschlossen werden müssen. Die Polizeibeamtinnen und -beamten werden dadurch von polizeifremder Arbeit entlastet und können sich verstärkt auf ihre eigentlichen polizeilichen Aufgaben konzentrieren. Denn wir wollen die Polizeipräsenz in der Fläche verbessern. Wir streben zudem an, ausreichende Planvermerke zur wechselseitigen Besetzung von Vollzugs- und Nichtvollzugsstellen zu schaffen.

Wir werden zudem Sorge dafür tragen, dass angesichts der anstehenden Pensionierungswelle bei der Polizei frühzeitig Polizeinachwuchs in ausreichendem Umfang ausgebildet wird. Vor dem Hintergrund des doppelten Abiturjahrgangs wollen wir im Jahr 2012 die Zahl der Neueinstellungen von derzeit 800 Polizeinachwuchskräften ausweiten. Neben den Sicherheitsaspekten leisten wir damit auch einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsperspektiven junger Menschen. Bei der Anwerbung

von Polizeinachwuchs wollen wir ein besonderes Augenmerk darauf legen, dass mehr Migrantinnen und Migranten für den Polizeidienst gewonnen werden.

Wir werden den Freiwilligen Polizeidienst mittelfristig auflösen. Als Sofortmaßnahme werden wir das Budget einfrieren und keine neuen Angehörigen für den Freiwilligen Polizeidienst einstellen. Die freiwerdenden Mittel werden wir für die Verbesserung der Personalausstattung der regulären Polizei in den Polizeirevieren verwenden. Auch diese Maßnahme trägt dazu bei, die sichtbare Präsenz der Polizei in der Fläche zu verbessern.

Zweigeteilte Laufbahn einführen

Der Polizeiberuf stellt sehr hohe Anforderungen an die Beamtinnen und Beamten. Diese verantwortungsvolle Tätigkeit muss auch angemessen vergütet werden. Wir werden deshalb die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die bisherigen Angehörigen des mittleren Dienstes schrittweise in den gehobenen Dienst übergeleitet werden und damit Zug um Zug die zweigeteilte Laufbahn einführen. Dabei werden wir einen Einstellungskorridor für den mittleren Dienst einrichten, um Realschulabgängern auch künftig den Zugang zum Polizeiberuf offen zu halten.

Wir werden die Einführung eines eigenständigen Berufsbildes des Polizei-Fachangestellten auf den Weg bringen.

Die Aufstiegsmöglichkeiten für die Tarifbeschäftigten bei der Polizei sowie die Besoldungs- und Beförderungssituation bei den Verwaltungsbeamtinnen und -beamten bei der Polizei werden wir auf den Prüfstand stellen mit dem Ziel, die derzeitige unbefriedigende Situation zu verbessern.

Gleichstellung auch bei der Polizei

Zu einem modernen Polizeimanagement gehört die Gleichstellungspolitik, um wirksamen Schutz vor Diskriminierung zu gewährleisten. Wir werden deshalb eine zentrale Beschwerdeinstanz für Angehörige der Polizei (Ombudsmann) schaffen. Die Gleichstellung homosexueller Polizistinnen und Polizisten werden wir durch die Benennung von Gleichstellungsbeauftragten gewährleisten.

Kommunale Kriminalprävention ausbauen

Die kommunale Kriminalprävention hat sich in vielfältiger Weise zur Vorbeugung von Straftaten bewährt. Wir werden alle Möglichkeiten nutzen, dieses Präventionsinstrument zur Bündelung polizeilicher, behördlicher, schulischer und gesellschaftlicher Kräfte im kommunalen Raum auszubauen und zu erweitern.

Die von uns geplante Ausweitung demokratischer Teilhabe- und Mitbestimmungsrechte der Bürgerinnen und Bürger wird auch auf die Arbeit der Polizei erhebliche positive Auswirkungen haben. Wir werden alles tun, damit die Polizei nicht zum Prellbock widerstreitender gesellschaftlicher und politischer Interessen gemacht wird und mit polizeilichen Mitteln Konflikte austragen muss, die in erster Linie politisch zu lösen sind.

Gewalt gegen Polizei stoppen

Wir wollen, dass jegliche Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte geächtet wird. Gewalt gegen Polizistinnen und Polizisten ist kein Kavaliersdelikt. Wir zollen der Polizei Respekt und Anerkennung für ihre schwierige Arbeit und wir müssen sie vor tätlichen Angriffen und vor Aggression schützen. Wir fordern und fördern eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung der polizeilichen Arbeit.

Wir werden eine individualisierte anonymisierte Kennzeichnung der Polizei bei sog. „Großlagen“ einführen, unter strikter Wahrung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung der Polizistinnen und Polizisten.

Wir werden die Beschlussempfehlungen im gemeinsamen Minderheitenvotum von SPD und GRÜNEN im Untersuchungsausschuss zur Aufarbeitung des Polizeieinsatzes am 30.9.2010 in Stuttgart umsetzen. Dazu gehört auch ein bürgerfreundliches Versammlungsgesetz für Baden-Württemberg.

Waffenrecht verschärfen

Über eine Bundesratsinitiative werden wir eine Verschärfung des Waffenrechts angehen, insbesondere mit dem Ziel, ein generelles Verbot für den Privatbesitz von großkalibrigen Faustfeuerwaffen durchzusetzen (mit Ausnahme der Jäger). Auch die Kontrolle der so genannten Altfälle unter den Sportschützen im Waffenrecht muss strenger und rechtssicher geregelt werden. Wir werden zudem rasch die erforderlichen Konsequenzen aus der vom Landtag bereits beschlossenen Evaluation der Kontrollen von Waffen und Munition ziehen. Wir streben eine dauerhafte höhere Kontrolldichte durch die Waffenbehörden an.

Örtliche Gefahrenabwehr stärken

Zur Verbesserung der Gefahrenabwehr und des Katastrophenschutzes werden wir die Einrichtung integrierter Leitstellen für Feuerwehr und Rettungsdienste fördern, die Förderung von Leitstellen an diesem Ziel ausrichten und die Instrumente zur Gefahrenabwehr weiter bündeln. Die rechtliche Absicherung von Einsatzkräften wollen wir vereinheitlichen.

Extremismus entschlossen bekämpfen

Rechtsextremismus ist auch ein baden-württembergisches Problem. Unser Land erlebt ein kontinuierliches Erstarken der rechtsextremen NPD und ihrer Jugendorganisation „Junge Nationaldemokraten“ (JN). Die rechtsextremistische Szene erprobt neue strategische Ansätze, die neue Gegenstrategien notwendig machen. Andere Teile der extrem rechten Szene bewegen sich in einer Grauzone zwischen radikalem Nationalismus und demokratisch-rechtskonservativen Positionen und versuchen gezielt, extremistisches Gedankengut salonfähig zu machen.

Wir werden deshalb den Kampf gegen Rechtsextremismus entschlossen und mit großem Nachdruck fortsetzen.

Die NPD ist eine Bedrohung für unsere Demokratie. Wo sie auftritt, stellt sie die Werte einer offenen Gesellschaft in Frage, hetzt gegen Andersdenkende, Ausländerinnen und Ausländer, verleugnet die Verbrechen der NS-Diktatur und schürt antisemitisches Gedankengut. Gegen die braune Propaganda setzen sich Bürgerinnen und Bürger in allen Bundesländern engagiert zur Wehr. Dieses Engagement unterstützen wir mit allen Mitteln des demokratischen Rechtsstaates. Es ist schwer zu ertragen, dass eine extremistische Partei wie die NPD vom Parteienprivileg profitiert und ihre menschenfeindliche und menschenverachtende Politik mit Steuergeldern finanziert. Die NPD ist einer der Kristallisationspunkte des Rechtsextremismus auch in Baden-Württemberg. Wir werden deshalb prüfen, welche Vorgehensweise gegen die NPD rechtlich geboten ist, insbesondere ob die Voraussetzungen für die Einleitung eines neuerlichen Verbotsverfahrens vorliegen.

Neben einem konsequenten repressiven Vorgehen gegen rechtsextremistische Gruppierungen, wollen wir dem Rechtsextremismus durch Prävention den Nährboden entziehen. Die Bestrebungen der schwarz-gelben Bundesregierung, erfolgreich arbeitende Präventionsprogramme gegen Rechtsextremismus in allgemeine Programme gegen Extremismus umzuwidmen, sind falsch und gefährden deren Erfolg. Ein klares Nein sagen wir auch zu der von der Bundesregierung geplanten

„Extremismusklausel“. Wir werden sie nicht auf Landesebene übernehmen. Diese Klausel der Bundesregierung unterstellt, dass gerade Demokratieinitiativen in einem besonderen Maße geneigt wären, mit antidemokratischen Partnerinnen und Partnern zu kooperieren und etabliert einen Generalverdacht gegen all jene, die sich gegen Rechtsextremismus engagieren.

Wir werden die Projektträger vor Ort stärken, also genau dort helfen, wo man sich direkt mit rechts-extremistisch orientierten Jugendlichen auseinander setzt. Demokratie braucht starke Demokratinnen und Demokraten. Wir setzen auf eine verbesserte Demokratieerziehung in der Schule, die demokratische Werte frühzeitig erfahrbar und erlernbar macht.

Unabhängigen Datenschutz stärken

Angetrieben durch die damalige Opposition und auf der Basis eines Oppositionsantrags sind CDU und FDP zum Ende der vorangegangenen Legislaturperiode endlich die Novellierung des Landesdatenschutzgesetzes angegangen. Die von uns seit Jahren geforderte Zusammenlegung des Datenschutzes für den öffentlichen und den nichtöffentlichen Bereich und dessen Bündelung beim Landesbeauftragten für den Datenschutz ist nun seit dem 1. April 2011 Wirklichkeit.

Diese Novellierung blieb in einigen Punkten hinter unseren Erwartungen und Forderungen zurück. Um unsere Vorstellung von einem völlig unabhängigen, bürgernahen und effizienten Datenschutz zu verwirklichen, streben wir eine rasche Novellierung an. Dabei soll die beim Landtag angesiedelte Datenschutzbehörde bei angemessener Ausstattung mit Personal und Sachmitteln den Status einer obersten Landesbehörde erhalten mit eigenen Sanktionsbefugnissen für die Verfolgung und Ahndung von Ordnungswidrigkeiten.

Datenschutz ist auch eine Bildungsaufgabe. Regelungen zur Vermittlung von Datenschutzbewusstsein müssen deshalb nicht nur in den Datenschutzgesetzen, sondern auch in den Lehrplänen von Bildungseinrichtungen verankert werden.

Wir wollen auch die behördlichen und betrieblichen Datenschutzbeauftragten als wichtiges Element der Eigenkontrolle stärken. Sie sollen ihre Aufgaben unabhängig, kompetent und mit ausreichenden Möglichkeiten wahrnehmen können.

Wir werden bei einer Novellierung des Datenschutzgesetzes des Landes auch die sehr kurzfristig in das Gesetz aufgenommene Videoüberwachung im Rahmen der Erfüllung öffentlicher Aufgaben oder in Ausübung des Hausrechts neu regeln und dabei insbesondere die Forderungen des Landesdatenschutzbeauftragten umsetzen.

Datenschutz ist Grundrechtsschutz. Die Wahrung des Grundrechts auf informationelle Selbstbestimmung ist in der modernen digitalen Welt Grundvoraussetzung für die demokratische Verfassung einer Informations- und Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Wir werden deshalb auch über den Bundesrat Initiativen auf den Weg bringen, um den grundrechtlich verbürgten Datenschutz in allen Lebensbereichen wirksam, transparent und bürgernah zu verankern.

Dies gilt zuvorderst für die Entwicklung eines modernen Beschäftigtendatenschutzes im Hinblick auf Videoüberwachung, Überwachung von E-Mails, die Kontrolle der Internetnutzung am Arbeitsplatz, beim Detektiveinsatz gegenüber Beschäftigten und beim Informantenschutz.

Wir werden auch initiativ werden, um die Erarbeitung eines internetfähigen Datenschutzrechts, das sich den Gegebenheiten der globalen Netzwelt anpasst, voranzutreiben. Dabei gilt: Das vom Bundesverfassungsgericht neu entwickelte Grundrecht der Gewährleistung der Vertraulichkeit und Integrität informationstechnischer Systeme muss unverletzt bleiben. Die Kommunikationsdaten von Geheimnissträgern dürfen nur unter hohen Auflagen untersucht werden.

Bei der Vorratsdatenspeicherung setzen wir uns dafür ein, die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts präzise einzuhalten.

Das Sperren von Internetseiten lehnen wir ab und vertreten stattdessen das wirksamere und effizientere Prinzip „Löschen statt Sperren“.

Verwaltungsstrukturen modernisieren

Die Verwaltung in Baden-Württemberg wurde durch das Verwaltungsreformgesetz aus dem Jahr 2005 in wesentlichen Teilen neu strukturiert. Nicht in allen Bereichen konnten bisher die damit verbundenen Erwartungen erfüllt werden. Wir werden die kritische Überprüfung der Aufgaben und der Entwicklung der Ausgaben in enger Abstimmung mit den Beschäftigten fortsetzen, notwendige Korrekturen bei den Strukturen und Zuständigkeiten vornehmen und weitere Verbesserungen erarbeiten.

Wir werden die verschiedenen Empfehlungen des Rechnungshofs für eine effizientere Verwaltung, insbesondere im Bereich der EDV, zeitnah aufgreifen. Unser Ziel ist es, die Verwaltung transparent, effektiv und bürgernah zu gestalten.

Ein starker öffentlicher Dienst

Wir wollen, dass unser Land handlungsstark und bürgerfreundlich verwaltet wird, effizient und zuverlässig. Hierzu brauchen wir einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst mit qualifizierten und motivierten Beschäftigten.

Um die besten Köpfe für unser Land zu gewinnen, soll das Dienstrecht weiterentwickelt und modernisiert werden. Wir wollen zum Beispiel eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreichen, Teilzeitoptionen auch in Führungspositionen anbieten, mehr Flexibilität gewähren und fortwährend Angebote zur Weiterbildung unterbreiten. Die Beschäftigung in sachgrundlos befristeten Arbeitsverhältnissen und die Leiharbeit im öffentlichen Dienst lehnen wir ab – zum Wohl der Beschäftigten und als Vorbild für private Arbeitgeber.

Im hoheitlichen Bereich, insbesondere in der Justiz, in der Finanzverwaltung und bei der Polizei, setzen wir auf eine beständige Beamtenschaft, die ihre hoheitlichen Aufgaben verantwortungsbewusst und verlässlich wahrnimmt. Im nichthoheitlichen Bereich streben wir in Abstimmung mit anderen Bundesländern an, die Beschäftigung im Angestelltenverhältnis auszubauen und stärker als bisher Möglichkeiten der Flexibilisierung zu nutzen.

Die Besoldung wird sich auch weiterhin an den Tarifiergebnissen des öffentlichen Dienstes orientieren, wobei besondere Leistungen auch durch besondere Besoldungselemente gewürdigt werden sollen. Wir werden prüfen, ob Besoldungsverschiebungen hin zur Familiengründungsphase realisierbar sind. Wir sind uns einig darin, dass die zunehmende Differenz in der Höhe der Altersversorgung bei den Beamtinnen und Beamten in den Spitzenbesoldungsgruppen („B-Besoldung“) einerseits und bei den Angestellten andererseits ein nicht zu rechtfertigendes Gerechtigkeitsdefizit darstellt. Wir streben an, diese Diskrepanz zu verringern.

Die Dienstrechtsreform aus dem Jahr 2010 hat neben vielen positiven Fortentwicklungen einige Veränderungen bewirkt, die es zu korrigieren gilt. Die Regelung zu den Sonderaltersgrenzen bedarf einer Überprüfung und einer Neuregelung unter stärkerer Berücksichtigung der besonderen Anforderungen durch Einsatz- und Sonderbelastungen. Die Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge werden wir mit Blick auf die verlängerte Lebensarbeitszeit ausbauen und gesetzlich verankern. Beam-

tinnen und Beamte in eingetragener Lebenspartnerschaft sind in dienstrechtlichen Fragen ihren verheirateten Kolleginnen und Kollegen gleichzustellen. Im Personalvertretungsrecht werden wir die vorgenommenen Einschränkungen zurückführen und die Rechte der Interessenvertretungen mit Blick auf ihre verantwortungsvolle Aufgabenwahrnehmung ausbauen und stärken.

Ein ganz wichtiger Schwerpunkt im öffentlichen Dienst wird die Frage der qualifizierten Aus- und Weiterbildung sein. Die Fachhochschulen für Verwaltung und Finanzen werden wir für externe Studienbewerber öffnen und die Ausbildungsziele der Führungsakademie mit dem Ziel weiterentwickeln, Transparenz, Bürgernähe und Verwaltungseffizienz zu optimieren. Künftig soll die Lehre nicht nur auf die Verwaltung in Baden-Württemberg abzielen, sondern auch den Bedarf nach Verwaltungsexperten aus anderen nationalen und internationalen Organisationen bedienen.

Weltoffenes Baden-Württemberg

Die Vielfalt Baden-Württembergs ist eine große Chance. Gemeinsam mit den Menschen in unserem Land wollen wir sie nutzen und unserem modernen und weltoffenen Baden-Württemberg eine starke Stimme in Europa geben. Unser Regierungshandeln dient dem Anspruch, dass alle Menschen in Baden-Württemberg in Zukunft die gleichen Chancen, Rechte und Pflichten haben und mit uns gemeinsam an der Zukunft unseres Landes arbeiten können. Die Vielfalt des Landes, die sich in der Kultur, dem Sport und den Medien wiederfindet, wollen wir fördern und stärken.

Kirchen, Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften

Wir verteidigen die Freiheit des Denkens, des Gewissens, des Glaubens und der Verkündigung. Grundlage und Maßstab dafür ist unsere Verfassung. Für uns ist das Wirken der Kirchen, Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften wertvoll, insbesondere wo sie zur Verantwortung für Mitmenschen und das Gemeinwohl ermutigen und damit Tugenden vermitteln, von denen unsere Demokratie lebt. Wir suchen das Gespräch mit ihnen und, wo wir gemeinsame Aufgaben sehen, die Zusammenarbeit. Wir stehen zu den geltenden Staatsverträgen.

Chancen durch aktive Integrationspolitik

Baden-Württemberg ist das Flächenland mit dem höchsten Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund. Viele leben und arbeiten seit Jahrzehnten und in nunmehr vierter Generation in unserem Land. Ihr wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Beitrag zum Wohlstand verdient unsere Achtung und Anerkennung. Diese Vielfalt ist unsere Stärke und unser Potenzial für die Zukunft.

Diese positiven Entwicklungen wollen wir stärker als bisher aufgreifen und gezielt fördern. Wir wollen die Grundlagen dafür schaffen, dass sich Chancengleichheit über soziale und ethnische Grenzen hinweg durchsetzt. Die Integrationspolitik der vergangenen Jahrzehnte hat durch zu spätes, unverbindliches Handeln Integrationshemmnisse geschaffen, die wir abbauen wollen. Wir streben eine Neuausrichtung der Integrationspolitik an. Unser neuer Ansatz soll seinen Ausdruck in einem Partizipations- und Integrationsgesetz finden, das verbindliche und messbare Ziele definiert. Darüber hinaus werden wir aktiv an einer integrationsfördernden Weiterentwicklung des Bundesrechts mitwirken.

Die landesspezifischen Strukturen, Regelungen sowie die dazugehörige Verwaltungspraxis werden wir mit Blick auf ihre integrationspolitische Eignung auf den Prüfstand stellen. Unser Ziel ist es, die erfolgreichen Ansätze aus bisherigen Projekten aufzugreifen und in Form einer Regelförderung zu verstetigen. Wichtige Ansatzpunkte sind hierbei die Bereiche Bildung, Gesundheit und Wirtschaft. Ein verbessertes Angebot bei diesen Maßnahmen wird auch die Bereitschaft und Fähigkeit der Migrantinnen und Migranten zur Integration erhöhen.

Öffnung des öffentlichen Dienstes für Migrantinnen und Migranten

Integration braucht Vorbilder, die belegen, dass sich Anstrengung lohnt. Der öffentliche Dienst in Baden-Württemberg hat insoweit eine Vorbildfunktion. Er hat sich viel zu lange der gesellschaftlichen Entwicklung mit Blick auf die kulturelle Vielfalt der Bewohnerinnen und Bewohner des Landes verschlossen. Der hohe Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund spiegelt sich in der Verwaltung nicht wider, in Führungspositionen ist er kaum vorhanden. Das werden wir ändern.

Zum einen wollen wir den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst deutlich erhöhen, zum anderen interkulturelle Kompetenz in der Landesverwaltung als Qualitätskriterium verankern. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz müssen als wichtige zusätzliche Qualifikationen erkannt, bewertet und im Rahmen von Aus- und Fortbildungen gefördert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wollen wir als freiwilliges Angebot der Personalplanung ein Anreizsystem entwickeln, das die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Bereichen spezifisch honoriert, in denen der Migrationshintergrund eine bessere Eignung für die Aufgabenwahrnehmung begründet. Durch eine spezielle Förderung und die sich daran anschließende Einstellungspraxis soll auch ein Zeichen dafür gesetzt werden, dass Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst willkommen sind.

Integrations- und Orientierungskurse als Grundstein für den Start

Für Personen, die im Erwachsenenalter nach Deutschland kommen und die über keine oder wenige Kenntnisse der hiesigen Gesellschaft und der deutschen Sprache verfügen, sind die Integrations- und Orientierungskurse ein guter Grundstein für ihren Start in der Bundesrepublik. Wir werden uns dafür einsetzen, diese Kursangebote weiterzuentwickeln und auszubauen. Zum einen sollen sie inhaltlich stärker auf spezifische Zielgruppen abgestimmt, zum anderen ausgeweitet und damit leichter zugänglich werden. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob die Kommunen mit ihrer Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten und lokalen Bedürfnisse stärker in die Organisation eingebunden werden können.

Ausländische Bildungsabschlüsse anerkennen

Mit Blick auf das Gebot der Chancengleichheit und den prognostizierten Fachkräftemangel können wir es uns nicht länger leisten, die Qualifikationen und Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund brach liegen zu lassen. Der angestrebten Willkommens- und Anerkennungskultur entsprechend werden wir uns dafür einsetzen, dass ausländische Bildungsabschlüsse künftig leichter anerkannt werden jede Inhaberin und jeder Inhaber einer ausländischen Qualifikation eine Beschäftigung aufnehmen kann, die einem vergleichbaren Abschluss entspricht.

Wir werden den bundesrechtlichen Rahmen deshalb ausschöpfen und Länderkompetenzen konsequent nutzen. Wir wollen für die Betroffenen und für potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine zentrale Anlaufstelle einrichten, die über das Verfahren, die Voraussetzungen, die Möglichkeiten einer Anpassungsqualifizierung und berufsbezogene Sprachkurse kompetent Auskunft geben und Beratung erteilen kann.

Einbürgerung erleichtern

Wir werden für eine größere Akzeptanz der doppelten Staatsbürgerschaft und eine Abschaffung des Optionszwangs auf Bundesebene eintreten. Unser Ziel ist es, unter Ausschöpfung des bundesgesetzlichen Rahmens Einbürgerungen zu erleichtern und das Verfahren insgesamt zu vereinfachen und zu beschleunigen. In diesem Sinne streben wir eine Verringerung der Einbürgerungstatbestände an, die der Zustimmung der Regierungspräsidien als höherer Staatsangehörigkeitsbehörde bedürfen.

Wir werden das Landesrecht sowie das Verwaltungshandeln des Landes im Lichte dieser integrationspolitischen Ziele neu ausrichten.

Humanität hat Vorrang

Wir setzen uns an der Seite der Flüchtlingsverbände, der Kirchen und anderer Initiativen für einen humaneren Umgang mit Flüchtlingen ein. Entlang ihrer integrationspolitischen und humanitären Eignung wollen wir alle landeseigenen Erlasse, Anwendungshinweise und die dazugehörige Verwaltungspraxis überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

Die Probleme der Kettenduldung bzw. der fehlenden Aufenthaltsperspektive sind durch die bestehende Bleiberechtsregelung für langjährig geduldete und integrierte Flüchtlinge und Asylbewerberinnen und Asylbewerber nicht gelöst worden. Wir werden uns deshalb im Bundesrat sowie in der Innenministerkonferenz für eine neue gesetzliche Bleiberechtsregelung einsetzen, welche an humanitären Kriterien ausgerichtet ist. Darüber hinaus werden wir auf Landesebene zeitnah Verwaltungsregelungen erlassen, um die neue gesetzliche Bleiberechtsregelung für Jugendliche in die Praxis umzusetzen.

Die Lebenssituation von Flüchtlingen und Asylbewerbern verbessern

In Baden-Württemberg leben zahlreiche Menschen, die ihre Heimat verlassen haben und nicht als Asylbewerberinnen und Asylbewerber anerkannt wurden. Es ist ein Gebot der Menschlichkeit, dass diese Menschen in ihren Grundbedürfnissen versorgt werden. In erster Linie müssen wir den ungehinderten Zugang zu medizinischer Versorgung gewährleisten. Das gleiche gilt für den Zugang der Kinder zu Bildungseinrichtungen.

Darüber hinaus wollen wir in enger Zusammenarbeit mit den Kommunen die Unterbringungs- und Versorgungssituation mit Blick auf humanitäre Kriterien kritisch prüfen und schrittweise verbessern.

Wir werden die Residenzpflicht abschaffen, so dass sich die betroffenen Personen nicht nur im Landkreis, sondern im ganzen Land frei bewegen können. Die Abschiebehaft soll nur als letztes Mittel zur Anwendung kommen und bei besonders schutzbedürftigen Personen, zum Beispiel bei Minderjährigen und Traumatisierten ausgeschlossen werden. Abschiebungen in Länder, in denen die Sicherheit und Integration der rückzuführenden Menschen nicht gewährleistet werden kann, werden wir im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten aussetzen.

Wir erkennen die Notwendigkeit der Aufnahme schutzbedürftiger Personen an und werden uns im Rahmen bundesweiter Programme für Resettlement (Neuansiedlung von Schutzbedürftigen aus Drittländern) zur jährlichen Aufnahme eines angemessenen Kontingents von Flüchtlingen verpflichten.

In den vergangenen Jahren hat sich die Härtefallkommission sehr bewährt. Wir wollen an diesem Gremium festhalten und werden die Besetzung prüfen und gegebenenfalls ergänzen. Die Landesregierung wird sehr verantwortungsvoll mit den Ersuchen der Härtefallkommission umgehen.

Wir werden auf Bundesebene für eine Aufhebung des Asylbewerberleistungsgesetzes eintreten. Auf Landesebene werden wir uns dafür einsetzen, dass trotz bundesgesetzlicher Vorgaben das Sachleistungsprinzip schrittweise aufgelockert und auf humanere Sachleistungen bzw. auf Geldleistungen umgestellt wird.

Die Lebenssituation von Menschen ohne legalen Aufenthaltsstatus muss ebenfalls verbessert werden. Auch für sie muss der Zugang zu Bildung und zum Gesundheitssystem gewährleistet sein. Wir wollen, dass „humanitäre Hilfe“ für Menschen ohne Papiere nicht kriminalisiert wird.

Lesben und Schwule: Gleiche Pflichten – gleiche Rechte

Durch die Gleichstellung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Transgendern werden wir Baden-Württemberg künftig ein neues, tolerantes Gesicht geben und als Landesregierung respektvoll und weltoffen handeln.

Mit dem Credo „Gleiche Pflichten – gleiche Rechte“ werden wir im gesamten Landesrecht dafür sorgen, dass die eingetragene Lebenspartnerschaft im vollen Umfang mit der Ehe gleichgestellt wird. Die Verpartnerung gleichgeschlechtlicher Paare wird künftig – wie in allen anderen Bundesländern auch – auf dem Standesamt zu einheitlichen Gebührensätzen geschlossen. Verpartnerte lesbische Beamtinnen und schwule Beamte werden künftig in Versorgung und Besoldung gleich behandelt wie heterosexuelle Paare. Die Gleichstellung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Transgendern muss auch im Grundgesetz verankert werden. So ist es für uns selbstverständlich, dass wir uns auf Bundesebene für die Einfügung des Merkmals "sexuelle Identität" in Art. 3 GG einsetzen. Vollständige Gleichstellung wollen wir auch für Regenbogenfamilien im Steuer- und Adoptionsrecht.

Aufklärung und Sensibilisierung sind entscheidend, um zu Verständnis und gegenseitiger Wertschätzung zu gelangen. Wir werden baden-württembergische Schulen dazu anhalten, dass in den Bildungsstandards sowie in der Lehrerbildung die Vermittlung unterschiedlicher sexueller Identitäten verankert wird. In einem landesweiten Aktionsplan für Toleranz und Gleichstellung wollen wir Konzepte entwickeln, um Vorurteile abzubauen und Baden-Württemberg zu einem Vorreiter für Offenheit und Vielfalt zu machen.

Baden-Württemberg mit starker Stimme in Europa

Baden-Württemberg liegt im Herzen Europas und ist eng mit den Ländern und Regionen Europas verflochten, insbesondere mit seinen Nachbarn Frankreich, der Schweiz und Österreich. Wir wollen Baden-Württemberg in Europa eine starke Stimme geben und auf der europäischen Bühne eine aktive Rolle spielen. Als eine der wirtschaftsstärksten Regionen Europas zieht das Land vielfältige Vorteile aus der Europäischen Union. Auch deshalb werden wir unsere Verantwortung für Nachhaltigkeit und Stabilität, für eine soziale, ökologische, demokratische und transparente Europäische Union aktiv wahrnehmen.

Europa spielt in der Landespolitik eine wichtige Rolle. Viele europäische Richtlinien und Verordnungen haben direkten Einfluss auf die Gesetzgebung des Landes und müssen hier und in den Kommunen umgesetzt werden. Europapolitik und grenzüberschreitende Zusammenarbeit sind für uns eine Querschnitts- und Koordinierungsaufgabe. An der Gestaltung der Europapolitik des Landes sollen alle Ressorts mitarbeiten. Die so genannte „Kleine Außenpolitik Baden-Württembergs“ werden wir weiterentwickeln und den veränderten europäischen Rahmenbedingungen anpassen.

Europa mitgestalten

Soziale Gerechtigkeit und ökologische Verantwortung gehören für uns zusammen – auch auf europäischer Ebene. Wir stehen für eine Europäische Union, die Klima und Umwelt schützt und ihrer weltweiten Vorreiterrolle auch gerecht wird. Wir wollen Europa sozialer machen. Wir treten ein für soziale Mindeststandards, faire Löhne, den umfassenden Schutz vor Diskriminierung, einen guten Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie Mitbestimmung und Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Indem wir die ökologische Modernisierung in Baden-Württemberg vorantreiben, leisten wir auch einen Beitrag zu klimafreundlicher, sauberer Energie und nachhaltigem Wachstum in Europa.

Die Zusammenarbeit mit den Kommunen, mit Nichtregierungsorganisationen und mit europapolitisch aktiven Verbänden ist uns besonders wichtig. Dort, wo Europapolitik für die Kommunen eine Rolle spielt, werden wir die Landkreise, Städte, Regionen, Gemeinden und sonstigen Institutionen mit einbeziehen. Wir suchen den kontinuierlichen Dialog mit ihren Vertreterinnen und Vertretern und verbessern die Beratungsangebote. Wir wollen die europapolitische Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit stärken. Schulen, Bildungseinrichtungen, Partnerschaftsinitiativen, Kommunen und sonstige Initiativen erhalten Unterstützung, um das große Thema Europa vor Ort zu vermitteln und mit den Bürgerinnen und Bürgern dazu ins Gespräch zu kommen.

Wir werden die in Folge des Lissabon-Vertrages ausgebauten Beteiligungsrechte der Länder verantwortungsvoll nutzen und bekräftigen die verfassungsmäßige Zuständigkeit des Landtags in EU-Angelegenheiten. Wichtiges Instrument der Interessenvertretung bleibt die Vertretung des Landes Baden-Württemberg in Brüssel. Neben der Unterstützung des europapolitischen Engagements des Landes soll die Landesvertretung als offenes Haus und als Forum zur Kommunikation und Kontaktpflege dienen.

Die Stärkung der Europafähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird auch weiterhin eine wichtige Aufgabe sein. Hierzu gehören u.a. entsprechende Fortbildungsmaßnahmen und die Weiterentwicklung des dynamischen Europapools. Die Landesregierung beabsichtigt, den Anteil von Führungskräften aus dem Land in internationalen Organisationen zu steigern und hierfür die entsprechenden Qualifizierungsmöglichkeiten in Baden-Württemberg auszubauen.

Kommunale Gestaltungsspielräume sichern

Wir setzen uns dafür ein, dass die Gestaltungsspielräume der Kommunen bei Leistungen der Daseinsvorsorge durch europäische Wettbewerbsregelungen nicht ausgehöhlt werden. Es sind die Kommunen, in denen diese Leistungen bürgernah und verantwortlich erbracht sowie demokratisch kontrolliert werden können.

Deswegen machen wir uns für den Fortbestand kommunaler Unternehmen stark, etwa bei Strom, Wasser und Nahverkehr. Dazu gehören auch der Erhalt des dreigliedrigen Bankensystems mit öffentlich-rechtlichen Sparkassen und der öffentlich-rechtliche Rundfunk. Solche nationalen und regionalen Besonderheiten und Traditionsbestände sind historisch gewachsen und für ein soziales und demokratisches Gemeinwesen wohl begründet. Sie gehören zum Subsidiaritätsbereich der Nationalstaaten und Regionen, die den Kernbereich der EU nicht betreffen. Wir werden den vorhandenen landespolitischen Spielraum, insbesondere im Bereich der Wasserversorgung, dafür nutzen, die kommunale Daseinsvorsorge in öffentlicher Hand zu halten.

Strukturfonds nachhaltig sichern und nutzen

Wir werden die Transparenz bei der Vergabe der europäischen Strukturfondsmittel erhöhen, zum Beispiel durch die verstärkte Fördermittelvergabe in wettbewerblichen Verfahren. Wir werden die Verwaltung der Strukturfondsmittel künftig besser koordinieren und durch den vermehrten Einsatz von Globalzuschüssen Bürokratie abbauen. Das Partnerschaftsprinzip werden wir stärken und lokale und regionale Akteure, Umweltverbände, Sozialpartner und die Zivilgesellschaft aktiv in die Erarbeitung der Operationellen Programme und aller weiteren Programmphasen einbeziehen. Wir wollen Maßnahmen und Projekte stärker auf Innovationsförderung, ökologische Modernisierung der Industrie, nachhaltige Entwicklung und auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit konzentrieren.

Ausschuss der Regionen besser an die Landespolitik anbinden

Wir wollen den Ausschuss der Regionen stärken und für eine bessere Rückkoppelung mit der Landespolitik sorgen. Wir setzen uns dafür ein, den Ausschuss der Regionen spätestens bei der anstehenden Neuverteilung der Sitze stärker mit Vertreterinnen und Vertretern der Regionalverbände, Landkreise, Städte und Gemeinden zu besetzen.

Grenzüberschreitende und interregionale Zusammenarbeit stärken

Wir wollen die grenzüberschreitende Kooperation insbesondere auch mit unseren Nachbarregionen in der Schweiz, in Österreich und in Frankreich stärken. Nachhaltige Allianzen mit transparenten Strukturen und Mitwirkungsmöglichkeiten der Parlamente und der Zivilgesellschaft sollten ausgebaut werden. In den interregionalen Gremien von Oberrhein, Hochrhein und Bodensee wollen wir die Rolle der Volksvertretung gegenüber der administrativen Seite stärken und mit einem ambitionierten Engagement der Landesregierung verbinden.

Wir werden die Donaumaum-Strategie zu einem effektiven Instrument ausgestalten, mit dem EU-Mitgliedstaaten und Nichtmitgliedstaaten sowie wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene kooperieren und gemeinsam Konzepte und Projekte entwickeln und umsetzen. Die nachhaltige Entwicklung der Makroregion ist uns dabei ein besonderes Anliegen.

Initiative zur Revision des EURATOM-Vertrags

Wir setzen uns ein für die Schaffung einer Europäischen Gemeinschaft für Erneuerbare Energien (ERENE) innerhalb des EU-Rahmens. Eine Initiative für eine Revision des EURATOM-Vertrags wollen wir auf den Weg bringen. Denn die Mittel innerhalb seines Forschungsprogramms sind zwischen nuklearem und nicht-nuklearem (v.a. erneuerbare Energien) Bereich extrem einseitig zu Gunsten der Atomkraft aufgeteilt.

Weltweit mehr Gerechtigkeit durch Bildung und Partnerschaft

Baden-Württemberg ist international stark verflochten. Deshalb werden wir die innovativen Potenziale des Landes und seiner Menschen für eine nachhaltige Entwicklung und zur Beseitigung von Armut, sozialer Ungleichheit, Instabilität und Ressourcenraubbau einsetzen.

Entwicklungspolitische Leitlinien fortschreiben

Wir wollen die Entwicklungspolitischen Leitlinien des Landes im Dialog mit den entwicklungspolitisch aktiven Nichtregierungsorganisationen weiterentwickeln. Wir werden klare Zuständigkeiten für entwicklungspolitische Aufgaben innerhalb der Landesregierung schaffen und die Akteure in diesem Bereich in strategische Entscheidungen einbeziehen.

Partnerschaft mit Burundi ausbauen

Die Partnerschaft Baden-Württembergs mit Burundi wird gefestigt und ausgebaut. Sie ist insbesondere der Demokratisierung Burundis, der Partizipation der Zivilgesellschaft und dem Aufbau nachhaltiger ökologischer und sozialer Strukturen zur Überwindung von Armut verpflichtet. Partnerschaft bedeutet für uns Dialog auf Augenhöhe und verlässliche Kooperation. In der Hauptstadt Bujumbura wollen wir eine Servicestelle zur Vernetzung und Koordination der burundischen und baden-württembergischen Projektpartner aufbauen.

Globales Lernen fördern

Bildung und berufliche Bildung gehören zu den originären Kompetenzen in Länderhoheit. Die Umsetzung der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ und der KMK-„Rahmenvereinbarung zum Globalen Lernen“ werden wir aktiv vorantreiben. Hierbei unterstützen wir die Zusammenarbeit zwischen Schule und Nicht-Regierungsorganisationen sowie die Pflege von Nord-Süd-Partnerschaften. Wir wollen das ehrenamtliche Engagement im entwicklungspolitischen Bereich stärken und insbesondere den Aufbau vernetzender Strukturen für die Informations- und Bildungsarbeit ermöglichen.

Wir prüfen, wie die entwicklungspolitische Wirksamkeit der Stipendienprogramme verbessert werden kann. Die Hochschulen bestärken wir darin, internationale Kooperationen mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen zu pflegen. Austausch- und Förderprogramme für junge Menschen wollen wir stützen und Studienbegleitprogramme fortführen.

Soziale Kriterien im Beschaffungswesen voranbringen

Der faire Handel ist für uns ein wichtiger Baustein bei der Umsetzung globaler Gerechtigkeit. Wir werden das Beschaffungswesen des Landes auf die Beachtung sozialer und ökologischer Standards bei der Vergabe öffentlicher Aufträge verpflichten. Die Beschaffung von Waren durch das Land wird die Prinzipien des fairen Handels beachten.

Medienstandort fit machen – fortschrittliche Netzpolitik

Baden-Württembergs digitale Chancen ergreifen

Wir werden den Medienstandort Baden-Württemberg umfassend stärken und seine Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der digitalen Zeitenwende (Konvergenz der Medien, Crossmedia, neue Distributionswege) weiter ausbauen. Den Dialog mit der für den baden-württembergischen Medienstandort bedeutsamen Kreativwirtschaft werden wir vertiefen und Initiativen für bessere Rahmenbedingungen ergreifen.

Wir werden fortschrittliche Netzpolitik zu einer Leitidee für Baden-Württemberg machen. Wir werden die Chancen ergreifen, die das Internet für Demokratie und Teilhabe, Wirtschaft und Arbeit und für das soziale Zusammenleben bietet. Wir begreifen den Zugang zum Internet als Bürgerrecht. Medienkompetenz, informationelle Selbstbestimmung und ein umfassender Daten- und Verbraucherschutz sind ebenso Grundlage unserer Netzpolitik wie die Ablehnung aller Versuche, Zensur- und Kontrollinfrastrukturen für das Netz zu schaffen. Mit den Stimmen oder gar auf Initiative dieser Landesregierung wird es daher keinen Aufbau einer Zensur-Infrastruktur für das Internet geben. Im Zweifel gilt der Grundsatz: Löschen statt sperren.

Rundfunkstaatsvertrag weiterentwickeln und modernisieren

Zur lebendigen Vielfalt der Medien im Land gehört ein klares Bekenntnis zum dualen Rundfunksystem, ein starker öffentlich-rechtlicher Rundfunk, dazu ein funktionierendes Verlagswesen, private Rundfunkanbieter, Bürgermedien und Angebote der neuen Medien.

Der Rundfunkstaatsvertrag SWR muss im Einvernehmen mit dem Partnerland Rheinland-Pfalz weiterentwickelt und modernisiert werden. Aktuelle Entwicklungen müssen berücksichtigt und in die Planung mit aufgenommen werden. Der Drei-Stufen-Test, wonach alle Sendungen nach sieben Tagen aus dem Webangebot der Sender beseitigt werden müssen, wird überprüft. Die Auswirkungen des Rundfunkstaatsvertrags auf die Handlungsmöglichkeiten des öffentlich-rechtlichen Rund-

funks im Internet werden wir kritisch beobachten. Öffentlich-rechtliche Informationsangebote sollen zeitlich unbegrenzt, kostenlos und auf aktuellem Stand der Technik im Internet bereitgestellt werden.

Wir fordern mehr Transparenz bei der Erarbeitung von Rundfunk- und Medienstaatsverträgen. Die Landesparlamente sollen künftig deutlich stärker und frühzeitig in die Beratungen mit einbezogen werden.

Wir unterstützen die Umsetzung des Rundfunkbeitragsstaatsvertrags. Bei der Umstellung der Rundfunkgebühr hin zu einer Wohnungsabgabe müssen die Grundsätze des Datenschutzes im Sinne einer verbraucherfreundlichen Datenschutzpolitik eingehalten werden.

Eine Lanze für die Freien Radios brechen

Unverzichtbar in einer pluralistischen Gesellschaft sind die Bürgermedien, die nichtkommerziellen Freien Radios. Deren finanzielle Situation muss verbessert werden, damit die Trägervereine eine Mindestausstattung und damit einen regelmäßigen Sendebetrieb gewährleisten können und auch mittelfristig Planungssicherheit haben. Die Zuschussvergabe der Landesanstalt für Kommunikation an die verschiedenen Veranstalter muss überprüft werden.

Digitalen Hörfunk ausbauen

Wir wollen den Ausbau eines zukunftsfähigen Hörfunks. Dazu gehört auch die digitale Verbreitung der Angebote. Nachdem die Einführung des Digitalen Hörfunks bisher gescheitert ist, muss ein Masterplan die zeitlichen, finanziellen und technischen Rahmenbedingungen abstecken. Die analoge Grundversorgung muss jederzeit gewährleistet sein. Übergangsfristen müssen für Verbraucherinnen und Verbraucher und Veranstalter (inkl. der nichtkommerziellen Anbieter) so gestaltet werden, dass ein Umstieg sinnvoll und finanzierbar ist.

Medienkompetenz stärken

Wir wollen Baden-Württemberg fit machen für das digitale Zeitalter. Wir setzen uns dafür ein, dass wirklich alle Bürgerinnen und Bürger die neuen Möglichkeiten auch nutzen können. Wir wollen die Spaltung unserer Gesellschaft auch in der digitalen Welt überwinden. Entsprechend hoher Stellenwert kommt der Vermittlung von Medienkompetenzen zu.

Wir unterstützen Projekte, die Eltern, Erzieherinnen und Erzieher, Lehrerinnen und Lehrer sowie Kinder und Jugendliche im Umgang mit Medien und dem Internet stärken. Insbesondere aus dem Alltag von Kindern und Jugendlichen sind das Internet und andere neue Medien nicht mehr wegzudenken. Medienerziehung muss deshalb in allen Bildungseinrichtungen auf die Tagesordnung. Dabei verstehen wir Medienpädagogik als Querschnittsthema in den Bildungsplänen, nicht als zusätzliches Fach. Deswegen muss Medienpädagogik als Querschnittsaufgabe auch bei der anstehenden Neustrukturierung der Lehramtsausbildung – ebenso wie in den verschiedenen pädagogischen Studiengängen und Ausbildungen – durchgängig und verbindlich berücksichtigt werden.

Zur Medienkompetenz gehört die Vermittlung von Datenschutz und Verbraucherschutz, insbesondere in sozialen Netzwerken. Dazu wollen wir Aufklärungskampagnen durchführen. Wir werden uns dafür einsetzen, dass die Daten von Kindern und Jugendlichen besser geschützt werden. Datenschutz und Verbraucherschutz im Netz begreifen wir auch als Bildungsaufgabe.

Jugendschutz im Internet: Medienerziehung statt Zensur

Wir wollen den Jugendschutz im Internet stärken. Effektiver Jugendschutz besteht für uns in der Vermittlung von Medienkompetenz bei Eltern, Lehrkräften, Kindern und Jugendlichen. Den Aufbau

einer Infrastruktur zur Blockade von Internetseiten unter dem Vorwand des Jugendschutzes lehnen wir ab. Wir setzen uns für eine zeitgemäße Novellierung des gescheiterten Jugendmedienschutzstaatsvertrags ein, der die Ergebnisse des „Sonderausschusses Winnenden“ berücksichtigt sowie Kinder und Jugendliche als Fachleute in eigener Sache einbezieht.

Wir regen bei der Landesanstalt für Kommunikation an, ein Gütesiegel zu entwickeln, das praktikable, sichere und nachhaltige Positivlisten-Software („white lists“) für den privaten Kinder- und Jugendschutz auszeichnet.

Breitbandinfrastruktur zügig aufbauen – Netzneutralität gewährleisten

Zugang zum Internet ist wichtig in gesellschaftlicher, demokratischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Wir benötigen eine Konzeption für den Ausbau des Breitband-Internets. Wir wollen Breitbandzugang zur Datenversorgung möglichst bald als Bestandteil der Daseinsvorsorge etablieren.

Die „digitale Kluft“ zwischen ländlichen und städtischen Räumen muss überwunden werden. Die Versorgung auch des ländlichen Bereichs mit leistungsfähiger Breitbandinfrastruktur ist Voraussetzung für eine gute wirtschaftliche Entwicklung. Denn es gibt heute keine Firmenansiedlung mehr ohne schnellen, keine Erschließung von Neubaugebieten ohne funktionierenden Datentransfer für große Datenmengen. Soweit möglich, sollen dafür auch EU-Mittel genutzt werden.

Netzneutralität sehen wir als Schlüssel, um ein freies, offenes Internet ohne unangemessene, freiheitsbeschränkende staatliche oder wirtschaftliche Eingriffe sicherzustellen. Wir werden uns dafür einsetzen, die Netzneutralität in Europa zu sichern. Dabei legen wir besonderen Wert auf eine transparente und diskriminierungsfreie Nutzungsmöglichkeit aller Internet-Dienste. Wenn nötig, werden wir über den Bundesrat eine Initiative zur gesetzlichen Absicherung der Netzneutralität starten.

Transparenz des Regierungshandelns im Netz

Wir stehen für eine offene Gesellschaft und eine transparente Verwaltung. Die bisherigen Aktivitäten Baden-Württembergs im Bereich e-Government und digitaler Demokratie werden wir ausbauen. Dabei werden wir insbesondere auch auf die Barrierefreiheit aller öffentlichen Angebote achten, und darauf, dass Teilhabe am öffentlichen Leben auch ohne Netzzugang möglich bleibt. Zu den großen Chancen digitaler Netze gehört die Möglichkeit, die Grundlagen des Regierungshandelns transparent und zugänglich zu machen.

In einem umfassenden Informationsfreiheitsgesetz werden wir gesetzliche Regelungen treffen, damit Bürgerinnen und Bürger unter Beachtung des Datenschutzes grundsätzlich freien Zugang zu den bei den öffentlichen Verwaltungen vorhandenen Informationen haben. Wir werden unser Regierungshandeln daran orientieren, die zugrunde liegenden Daten und Dokumente weitestmöglich öffentlich zugänglich zu machen. Hier orientieren wir uns am Grundsatz „Open Data“.

IT-Strategie entwickeln

Wir werden eine offensive Strategie für die Informationstechnologie in Bezug auf die öffentliche Verwaltung und das gesellschaftliche Leben entwickeln (IT-Strategie). Ziel ist es, die Technik so effektiv einzusetzen, dass eine optimale Kommunikation sowohl zu den Bürgerinnen und Bürgern und zur Wirtschaft als auch zwischen den Ebenen der Verwaltung möglich ist. Bundesweite Entwicklungen wie der Behördenservice D115 sollen dabei berücksichtigt werden. Wir sprechen uns für eine ressortübergreifende Neuordnung der Informationstechnologie des Landes aus.

Zur Entwicklung einer IT-Strategie gehört auch die Möglichkeit eines verstärkten Einsatzes quelloffener Software (Open-Source-Software) bei gleicher Leistungsfähigkeit sowie die Berücksichtigung von Kriterien der Green IT (Stand der Technik).

Starkes Kulturland Baden-Württemberg

Baden-Württemberg verfügt über eine breite, vielfältige und renommierte Kulturlandschaft. Wir verstehen dies als Verpflichtung für die Zukunft. Deshalb wollen wir das Bestehende auf höchstem Niveau bewahren, unseren Kultureinrichtungen aber gleichzeitig mehr künstlerische Freiräume gewähren, um den Weg für Neues und für experimentelle Kultur zu ebnen.

Auch unter den Vorzeichen der Haushaltskonsolidierung genießen Kunst und Kultur für uns einen hohen Stellenwert. Durch die Bündelung der zersplitterten Zuständigkeiten wollen wir die Bedeutung der Kultur stärken.

Mit der im Landtag im Konsens aller Fraktionen beschlossenen Kunstkonzeption „Kultur 2020“ werden wir eine konkrete, für die Kulturschaffenden verlässliche Umsetzungsperspektive bieten. In einem transparenten, dialogorientierten Prozess gemeinsam mit den Kulturschaffenden wollen wir „Kultur 2020“ rasch in Fahrt bringen - mit dem notwendigen Spielraum für zeitgemäße Weiterentwicklungen.

Zukunftspakt Kultur

Für die Zukunftssicherung unserer Theater, Museen, Orchester, künstlerischen Hochschulen und unserer Leuchttürme Literaturarchiv Marbach und Zentrum für Kunst und Medientechnologie brauchen wir einen Zukunftspakt, der finanziell verbindliche Planungsgrundlagen gewährleistet. Dazu gehört unsere Zusage, Tarifierhöhungen für Landeseinrichtungen wie für Zuwendungsempfänger auszugleichen.

Schwerpunkt Kulturelle Bildung

Wir werden die Kulturelle Bildung zu einem fächerübergreifenden Schwerpunkt machen. Die bestehende ressortübergreifende Arbeitsgruppe wird dieses Konzept unter Federführung des Kunstressorts vorantreiben. Ästhetische Bildung soll fester Bestandteil des Schulunterrichts werden, den qualifizierte Pädagoginnen und Pädagogen gewährleisten. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Kultureinrichtungen aller Sparten wie auch Künstlerinnen und Künstlern soll durch gezielte Programme gefördert werden. In einem ersten Schritt erfolgt die wissenschaftliche Fundierung der Kulturellen Bildung durch eine Hochschuleinrichtung für Kulturpädagogik.

Oper, Schauspiel, Ballett und Orchester

Wir wollen die Mehrspartenhäuser in Stuttgart, Mannheim und Karlsruhe sowie die Orchester in ihrem künstlerischen Wirken bestärken und unterstützen. Der Neubau der John-Cranko-Schule – anerkanntermaßen eine Ausbildungsstätte von Weltrang – hat eine schnelle Realisierung verdient. Wir werden bei der Landeshauptstadt Stuttgart unser Gewicht für eine beschleunigte Planung und Umsetzung in die Waagschale werfen.

Interkultureller Austausch fördert Zusammenhalt der Gesellschaft

Auch den interkulturellen Austausch und die interkulturelle Kulturarbeit wollen wir zu einem Förderungsschwerpunkt machen. Migrationskultur ist fester Bestandteil des gesellschaftlichen Miteinanders aller Menschen in unserem Land. Der kulturelle Austausch gehört zur Normalität. Er bietet die

Grundlage für ein respektvolles Zusammenleben und entzieht Rassismus und Fremdenfeindlichkeit den Nährboden.

Spielräume für Sammlungsaufgaben schaffen

Die Landesmuseen, das Literaturarchiv in Marbach sowie das Zentrum für Kunst und Medientechnologie sollen wieder Spielräume für ihre hochrangigen Sammlungsaufgaben erhalten. Einen entsprechenden Anteil der Erträge der Landesstiftung wollen wir für den Erwerb hochwertiger Kulturgüter einsetzen.

Verlässliche Partnerschaft für die Kommunaltheater

Wir wollen mit den Städten eine verlässliche Partnerschaft für die Kommunaltheater eingehen. Die Landesbühnen sollen weiterhin attraktive Ensembletheater für ihre Standorte und ihre Region sein. Dazu wollen wir für die Landesbühnen und Kommunaltheater eine langfristige Zielvereinbarung über das Verhältnis von kommunalem Zuschuss und Landeszuschuss erreichen. Darin müssen die lokalen und regionalen Besonderheiten Berücksichtigung finden wie auch die unterschiedlich spezifischen Aufgabenstellungen der jeweiligen Bühne.

Tanzszene in Baden-Württemberg besser vernetzen

Wir wollen die Initiative „TanzSzene Baden-Württemberg“ stärken, um eine bessere Vernetzung der hiesigen Tanzszene zu ermöglichen. Diese Initiative soll auch das Thema „Tanz und Schule“ im Rahmen der Kulturellen Bildung bearbeiten.

Förderung der Soziokulturellen Zentren erweitern

Wir wollen auch nach der Öffnung der Empfängerzahl den Kreis der geförderten Soziokulturellen Zentren über die bereits geförderten hinaus erweitern und sicherstellen, dass der Förderschlüssel 1:2 erreicht wird. Wir wollen den Bau-Sanierungsstau zeitlich gestaffelt abbauen, um die erheblichen baulichen und technischen Defizite zu beheben.

Freie Theater- und Kulturszene auf sichere Beine stellen

Auch die freien Theater sind ein lebendiger Teil der Kulturlandschaft. Deshalb wollen wir ihre Förderung verstetigen. Wir wollen mit der verlässlichen Unterstützung des Landes die Städte und Gemeinden dabei unterstützen, dass in allen Regionen des Landes ein vielfältiges Kulturangebot in allen Sparten, auch in der freien Szene, geleistet werden kann. Wir wollen ein übergreifendes Konzept des Landes für die Kulturförderung in den Regionen erarbeiten, das alle Förderungen des Landes integriert. In ihm müssen auch die freie Kulturszene und zeitgenössische bzw. experimentelle Kunst ihren Platz haben.

Innovationsfonds Kultur einrichten

Kunst und Kultur dürfen nicht nur verwaltet werden. Sie leben vielmehr von neuen Ideen und Initiativen. Deshalb werden wir einen Innovationsfonds Kultur einrichten, der aus Mitteln der Baden-Württemberg-Stiftung gespeist wird.

Erinnerungskultur verstetigen

Orte der Erinnerungskultur werden konzeptionell und archivarisches unterstützt. Die Erinnerungskultur, die in zahlreichen lokalen und regionalen Initiativen in den vergangenen Jahren einen neuen und gewichtigen Stellenwert im öffentlichen Leben bekommen hat, braucht Verstetigung und Verlässlichkeit.

Hochrangige Ausbildung an den künstlerischen Hochschulen sicherstellen

Wir wollen die hochrangige Ausbildung in unseren künstlerischen Hochschulen sicherstellen, auch mit dem Ausgleich der entfallenden Studiengebühren. Wir werden die Popakademie in Mannheim und die Akademie für Darstellende Kunst in Ludwigsburg als Einrichtungen des Landes stärken. Darüber hinaus wollen wir die aufgeschobene Ausstattungsergänzung, beispielsweise bei den Musikhochschulen, Schritt für Schritt abbauen.

Konzept für die Pop- und Jazzförderung

Wir entwickeln auf der Grundlage der vorhandenen dezentralen Netzwerke ein schlüssiges Konzept zur Pop- und Jazzförderung im ganzen Land. Dabei sind die Aspekte Jugend, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft zu berücksichtigen.

Mit konsequenter Filmförderung auf die Siegerstraße

Wir wollen die Film- und Medienpolitik des Landes voranbringen, die Filmkonzeption des Landes umsetzen sowie die Bedingungen für die Kreativwirtschaft verbessern. Mit Blick auf die zunehmende Konvergenz von Medien, Technik und Inhalten lassen sich die Medien nicht mehr nach Sparten gliedern. Deshalb gehören auch Themen wie Digitalisierung des Kinos oder Medienpädagogik zu den Aufgaben. Wir werden bei der Filmförderung eine klare kulturelle Schwerpunktsetzung verfolgen. Den Ausbau des Filmstandorts wollen wir vorantreiben, mit einer entsprechenden Gestaltung der Ausstattung. Baden-Württemberg darf nicht länger am Ende im bundesweiten Filmförderranking liegen.

Bewerbung für Europäische Kulturhauptstadt unterstützen

Wir wollen eine baden-württembergische Bewerbung für eine Europäische Kulturhauptstadt ermöglichen und diese auch unterstützen.

Sport bewegt

In Baden-Württemberg sind über 3,8 Mio. Menschen in über 11.000 Sportvereinen organisiert. Sie sind die mit Abstand größte Bürgerbewegung in Baden-Württemberg. Sie hat eine herausragende gesellschaftliche, politische, gesundheitliche und wirtschaftliche Bedeutung. Der nichtorganisierte Sport und die Bewegung im öffentlichen Raum gewinnen indessen an Bedeutung.

Sport bewegt die Menschen – nicht nur körperlich. Er hat eine starke integrative Kraft als Brücke zwischen den Generationen, zwischen Menschen mit verschiedenem sozialen oder kulturellen Hintergrund und unterschiedlicher Herkunft. Außerdem befriedigt Sport das Grundbedürfnis des Menschen nach Spiel, Bewegung und Wettkampf.

Wir werden die Belange des Sports stärker als bisher berücksichtigen. Den mit dem Sport vereinbarten Solidarpakt werden wir im Haushalt absichern und neue Spielräume schaffen.

Sport und regelmäßige Bewegung im Alltag dienen in allen Lebensphasen einem gesünderen Leben. Wir wollen die Menschen deshalb durch sinnvolle Maßnahmen der Sport- und Bewegungsförderung, etwa in der Stadt- und Verkehrsplanung, zu einem aktiven Lebensstil anregen. Sport und Bewegung in der Natur soll in einer nachhaltigen, umwelt- und landschaftsverträglichen Ausgestaltung erfolgen. Zur einvernehmlichen Lösung von Interessenkonflikten zwischen verschiedenen Nutzern wollen wir unseren Beitrag leisten.

Die Sportstättenförderrichtlinien werden wir gemeinsam mit dem Sport unter ökologischen, energie-

tischen, sozialen und barrierefreien Kriterien überarbeiten. Wir erarbeiten eine Landessportentwicklungsplanung, um die Kommunen bei ihrer eigenen Sportentwicklungsplanung zu unterstützen. Dabei berücksichtigen wir insbesondere die Gesichtspunkte der nachhaltigen Mobilität im Umfeld von Sportveranstaltungen, aber auch die Vielzahl nichtorganisierter Sportlerinnen und Sportler.

„Früh übt sich“

Qualifizierte Bewegungserziehung und regelmäßige Sportangebote von früh an sind uns wichtig. Sie verbessern nachweislich die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit und fördern die soziale und gesundheitliche Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Der Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für die Kindertageseinrichtungen muss verpflichtend umgesetzt werden. Die Bildungspläne in den Grundschulen sollen darauf aufbauen.

Wir wollen die Aus- und Fortbildung von Erzieherinnen und Erziehern bzw. Lehrerinnen und Lehrern für Bewegung und Sport forcieren und die Kooperationen zwischen Sportvereinen und Kindergärten, Ganztagschulen und Ganztagsbetreuung – auch unter Einbeziehung außerschulischer Jugendbildung – unterstützen. Gerade beim Ausbau von Ganztagschulen brauchen wir klare Rahmenbedingungen für die Sportvereine.

In der Grundschule wollen wir die tägliche Sport- und Bewegungsstunde schrittweise einführen, das Klassenlehrerprinzip für das Fach Sport aufheben und die Fortbildungsangebote bündeln. Dabei werden wir mit den Bildungseinrichtungen des Sports zusammenarbeiten.

Soziale Integration und Inklusion durch Sport

Der Sport bietet ein großes Potenzial für soziale Integration, das wir optimal nutzen wollen. Integrationsprojekte werden wir nach der Vorgabe von bewährten Verfahrensweisen und neuen Modellen unterstützen. In der Aus- und Weiterbildung von Sportlehrerinnen und Sportlehrern sowie in der Qualifizierung von Ehrenamtlichen halten wir spezielle Integrations-Module für sinnvoll.

Wir werden im Rahmen der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Breiten- und Spitzensport verbessern.

Gewaltprävention und Toleranz

Gewalt, Rassismus, Homophobie und Sexismus haben keinen Platz im Sport. Wir fördern die Gewaltprävention und die Antidiskriminierungsarbeit auf allen Ebenen. Fanprojekte wollen wir als eigenständiges Förderinstrument mit eigener Mittelausstattung verankern. Straßenfußball- bzw. Straßensportprojekte, die als kommunale, netzwerkorientierte Begegnungsplattform im öffentlichen Raum Werte wie beispielsweise Toleranz, Respekt, Dialogfähigkeit und interkulturelles Verständnis fördern, wollen wir stärker unterstützen.

Vereinbarkeit von Spitzensport, Ausbildung und Beruf

Der Hochleistungssport in Baden-Württemberg soll im Vergleich mit anderen an der Spitze bleiben oder die Chance bekommen, dorthin aufzusteigen. Duale Karrieren in Hochschulen, bei der Polizei und in Unternehmen müssen erleichtert werden. Die hiesigen Unternehmen wollen wir ermuntern, sich mehr im Spitzensport zu engagieren. Auch die Rahmenbedingungen für Schülerinnen und Schüler, die Leistungssport betreiben, wollen wir verbessern.

Doping im Sport bekämpfen

Doping gefährdet die Integrität des Sports. Wettbewerbsverzerrenden und gefährlichen Praktiken im Spitzen- und Breitensport sowie den Doping-Netzwerken werden wir mit der Errichtung einer Schwerpunktstaatsanwaltschaft entgegenwirken. Wir werden außerdem zusammen mit der Wissenschaft und dem Sport eine Konzeption für Dopingprävention im Breitensport erarbeiten.

Die Nationale Anti-Doping-Agentur (NADA) muss von den Ländern angemessen finanziell unterstützt werden. Dafür wird sich Baden-Württemberg auch in der Sportministerkonferenz einsetzen. Grundsätzlich machen wir die Sportförderung des organisierten Sports von einer aktiven und konsequenten Dopingbekämpfung abhängig.

Autonomie des Sports wahren – Reform der Organisation unterstützen

Die Landesregierung und der Landessportverband pflegen ein partnerschaftliches Verhältnis. Die dreigliedrige Struktur der Sportbünde und Fachverbände erschwert allerdings den Dialog mit Politik und Wirtschaft. Wir unterstützen deshalb unter Wahrung der Autonomie des Sports Initiativen für eine effizientere Organisationsstruktur.

Allgemeine Vereinbarungen

1. Die Koalitionspartner legen das Abstimmungsverhalten des Landes im Bundesrat fest. Sie orientieren sich dabei an den Interessen des Landes und an Inhalt und Geist der Koalitionsvereinbarung. Sofern in Fragen, die nach Auffassung eines Koalitionspartners von grundsätzlicher Bedeutung sind, eine Einigung nicht erzielt werden kann, wird sich das Land der Stimme enthalten.
2. Die Koalitionsparteien stimmen darin überein, dass sie im Landtag und in seinen Ausschüssen nicht mit wechselnden Mehrheiten abstimmen werden. Davon ausgenommen sind alle Angelegenheiten, die das Abgeordnetenrecht betreffen. Die Gewissensentscheidung der bzw. des einzelnen Abgeordneten bleibt davon unberührt. Die Fraktionen bringen Gesetzentwürfe gemeinsam ein. Zur Abstimmung über die parlamentarische Zusammenarbeit findet zwischen beiden Fraktionen ein enger und regelmäßiger Informationsaustausch statt.
3. Die Koalitionspartner bilden einen Koalitionsausschuss. Den Vorsitz führt der Ministerpräsident. Der Koalitionsausschuss berät Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, die zwischen den Koalitionspartnern abgestimmt werden müssen. Er tritt auf Antrag eines Koalitionspartners zusammen.
4. Die Koalitionsparteien vereinbaren folgende Struktur der Landesregierung:

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN stellt den Ministerpräsidenten und die Leitung folgender Ministerien:

- ◆ Staatsministerium
- ◆ Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft
- ◆ Ministerium für Verkehr und Infrastruktur
- ◆ Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
- ◆ Ministerium für den ländlichen Raum und Verbraucherschutz
- ◆ Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung
- ◆ Staatssekretärsfunktion mit Kabinettsrang

Die SPD stellt den stellvertretende Ministerpräsidenten und die Leitung folgender Ministerien:

- ◆ Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
- ◆ Minister für Bundesrat, Europa und internationale Angelegenheiten, zugleich Bevollmächtigter beim Bund
- ◆ Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren
- ◆ Innenministerium
- ◆ Justizministerium
- ◆ Ministerium für Kultus, Jugend und Sport
- ◆ Ministerium für Integration

Unterzeichnung des Koalitionsvertrags

Stuttgart, 9. Mai 2011

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Baden-Württemberg



Silke Krebs
Landesvorsitzende



Christian Kühn
Landesvorsitzender



Winfried Kretschmann MdL
Landesvorstand

SPD Baden-Württemberg



Dr. Nils Schmid MdL
Landesvorsitzender



Claus Schmiedel MdL
Vorsitzender der SPD-Landtagsfraktion

IMPRESSUM:

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Baden-Württemberg
Forststr. 93
70176 Stuttgart
Telefon: 0711 / 99359-0
Mail: landesverband@gruene-bw.de
www.gruene-bw.de



SPD Baden-Württemberg
Wilhelmsplatz 10
70182 Stuttgart
Telefon: 0711 / 61936-0
Mail: bawue@spd.de
www.spd-bw.de



Anlage 21: § 41a GemO: URL: <https://dejure.org/gesetze/GemO/41a.html> [19.08.2017].

The screenshot displays a web browser window with the address bar showing <https://dejure.org/gesetze/GemO/41a.html>. The page content is titled "§ 41a Beteiligung von Kindern und Jugendlichen". The text of the law is as follows:

§ 41a
Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

(1) ¹Die Gemeinde soll Kinder und muss Jugendliche bei Planungen und Vorhaben, die ihre Interessen berühren, in angemessener Weise beteiligen. ²Dafür sind von der Gemeinde geeignete Beteiligungsverfahren zu entwickeln. ³Insbesondere kann die Gemeinde einen Jugendgemeinderat oder eine andere Jugendvertretung einrichten. ⁴Die Mitglieder der Jugendvertretung sind ehrenamtlich tätig.

(2) ¹Jugendliche können die Einrichtung einer Jugendvertretung beantragen. ²Der Antrag muss

in Gemeinden mit bis zu
20 000 Einwohnern -> von 20,

in Gemeinden mit bis zu
50 000 Einwohnern -> von 50,

in Gemeinden mit bis zu
200 000 Einwohnern -> von 150,

in Gemeinden mit über
200 000 Einwohnern -> von 250

in der Gemeinde wohnenden Jugendlichen unterzeichnet sein. ³Der Gemeinderat hat innerhalb von drei Monaten nach Eingang des Antrags über die Einrichtung der Jugendvertretung zu entscheiden; er hat hierbei Vertreter der Jugendlichen zu hören.

(3) In der Geschäftsordnung ist die Beteiligung von Mitgliedern der Jugendvertretung an den Sitzungen des Gemeinderats in Jugendangelegenheiten zu regeln; insbesondere sind ein Rederecht, ein Anhörungsrecht und ein Antragsrecht vorzusehen.

(4) ¹Der Jugendvertretung sind angemessene finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. ²Über den Umfang entscheidet der Gemeinderat im Rahmen des Haushaltsplans. ³Über die Verwendung der Mittel ist ein Nachweis in einfacher Form zu führen.

The right sidebar contains a list of sections: § 39 Beschließende Ausschüsse, § 40 Zusammensetzung der beschließenden Ausschüsse, § 41 Beratende Ausschüsse, § 41a Beteiligung von Kindern und Jugendlichen (highlighted), and § 41b Veröffentlichung von Informationen. At the bottom of the browser window, a Windows taskbar is visible with icons for Internet Explorer, Google Chrome, and several Microsoft Office applications (Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook). The system clock in the bottom right corner shows 08:39 on 19.08.2017.

Anlage 22: Städtetagshinweis vom 07.01.2016: URL:
<https://studiengruppejugendbeteiligung.files.wordpress.com/2016/01/abschnitt-6-der-stadtetagshinweise.pdf> [19.08.2017].

Abschnitt 6 der Städtetagshinweise in der Fassung vom 07.01.2016 zum Gesetz zur Änderung kommunalverfassungsrechtlicher Vorschriften enthält folgenden Abschnitt zu § 41a GemO:

6. § 41a Beteiligung von Kindern und Jugendlichen

Mit der Gesetzesänderung wurde die seitherige Kann-Regelung zur Beteiligung Jugendlicher in eine Muss-Regelung umgewandelt und erweitert. Die Stadt ist also gefordert, proaktiv Jugendliche in relevante Angelegenheiten einzubeziehen. Diese Beteiligungspflicht erstreckt sich auf städtische Angelegenheiten, die die Interessen Jugendlicher berühren sowie ggf. auch auf entsprechende Angelegenheiten, die in Ortschaftsräten oder Bezirksbeiräten abschließend verhandelt werden.

Jugendliche sind in diesem Sinne sowie in Anlehnung an Bestimmungen des Sozialgesetzbuchs, Strafgesetzbuchs und Jugendgerichtsgesetzes Personen im Alter zwischen 14 und 18 Jahren. Unter diese Definition fallen nicht nur Deutsche, sondern auch alle Ausländer (also nicht nur EU-Ausländer).

Der Kreis der beteiligten Jugendlichen kann auf jene begrenzt werden, die in der Stadt wohnen. Dies ist allerdings keine zwingende Vorgabe. Nur bei Anträgen auf Einrichtung von Jugendvertretungen nach Absatz 2 grenzt das Gesetz den Kreis Jugendlicher auf jene ein, die „in der Gemeinde wohnen“. Ebenso können auch Personen in die Jugendbeteiligung einbezogen werden, die jünger als 14 Jahre oder älter als 18 Jahre sind, wie dies beispielsweise bei einem Teil der amtierenden Jugendgemeinderäte derzeit der Fall ist. Die Gesetzesänderung veranlasst daher grundsätzlich weder zur Änderung von Satzungen, Geschäftsordnungen o. ä. für Jugendgemeinderäte noch zur Neuwahl solcher Gremien.

Nicht jedwede Angelegenheit mit Bezug zu Jugendlichen unterliegt der Beteiligungspflicht. Dies würde mit Blick auf den Verwaltungsaufwand und die Entscheidungsabläufe in den Kommunalverwaltungen sowie der begrenzten Mitwirkungsmöglichkeiten auf Seite der Jugendlichen zu weit führen. Das Gesetz verweist die Beteiligungspflicht daher ausdrücklich auf „Planungen und Vorhaben“, die Jugendinteressen berühren, also auf Maßnahmen von größerer oder grundsätzlicher Bedeutung bzw. größerem Umfang. Die Auswahl der im Sinne dieser Vorschrift jugendrelevanten Angelegenheiten kann in Anlehnung an die etablierte Regelung für die Beteiligung des Ortschaftsrats in § 70 Abs. 1 Satz 2 erfolgen, also auf „wichtige Angelegenheiten“, die Jugendliche berühren, fokussiert werden.

Ausgenommen von der Beteiligungspflicht sind grundsätzlich Angelegenheiten, die aus Gründen des öffentlichen Wohls oder aufgrund berechtigter Interessen Einzelner nach § 35 Abs. 1 Satz 2 im Gemeinderat nichtöffentlich zu verhandeln sind. Eine Beteiligung darf nicht zur Umgehung dieser Schutzvorschrift und damit beispielsweise der Offenbarung zu schützender personenbezogener Daten an Personen führen, die anders als die Mitglieder der Gemeinderäte, Ortschaftsräte und Bezirksbeiräte keiner Geheimhaltungspflicht unterliegen.

Die Beteiligung Jugendlicher kann, muss aber nicht durch ein repräsentatives Jugendgremium („Jugendvertretung“) erfolgen. Dies bedeutet umgekehrt, dass die Beteiligungspflicht auch dann gegeben bleibt, wenn keine Jugendvertretung gebildet werden kann, etwa weil es an einer entsprechenden Anzahl mitwirkungswilliger Jugendlicher fehlt. In Städten und Gemeinden ohne Jugendvertretung sind andere Wege der Jugendbeteiligung zu praktizieren. Die Beteiligung kann unter anderem via informeller Jugendforen vorgenommen werden. Sie kann auch über einen hierfür eingerichteten Bereich des städtischen Internetangebots erfolgen, in dem die Stadt über jugendrelevante Angelegenheiten informiert und Jugendliche zur Meinungsbildung und ggf. Meinungsbekundungen (Anregungen, Änderungswünsche, Kommentare) zu diesen Angelegenheiten

mit Blick auf anstehende Entscheidungen auffordert.

Nur wenn der Gemeinderat eine Jugendvertretung, ggf. aufgrund eines Antrags Jugendlicher und nach deren gewünschter Anhörung gemäß Absatz 2, einrichtet, ist die Beteiligung verbindlich via dieses Gremiums vorzunehmen. Gemäß Absatz 3 sind dann das Rederecht, das Anhörungsrecht und das Antragsrecht der Jugendvertretung in der Geschäftsordnung des Gemeinderats (§ 36 Abs. 2) zu regeln. Dabei dürfen die Rechte der städtischen Organe Gemeinderat und Bürgermeister nicht eingeschränkt werden.

In Jugendvertretungen können auch Jugendliche mitwirken, die nicht in der jeweiligen Stadt wohnen. Dies ergibt sich aus der oben bereits erwähnten differenzierten Anwendung des Begriffs Jugendliche in den Absätzen 1 und 2. Es folgt aber auch praktischen Erwägungen, denn eine Abgrenzung zwischen ortsansässigen und nichtortsansässigen Jugendlichen wird sich in informellen Jugendvertretungen wie beispielsweise Jugendforen nicht verlässlich praktizieren lassen. Solange die Beteiligung ihr gesetzliches Ziel erreicht, Jugendlichen aus der Stadt Gehör zu verschaffen, ist eine (indirekte) Mitwirkung von nichtortsansässigen Jugendlichen daher möglich bzw. zu tolerieren, ebenso eine (indirekte) Mitwirkung jüngerer oder älterer Personen.

Bei der Entschädigung für Gremienmitwirkung kann hingegen zwischen ortsansässigen und nichtortsansässigen Mitgliedern der Jugendvertretung unterschieden werden. Die Gewährung der Entschädigung nach § 19 hängt von einer Bestellung zu ehrenamtlicher Tätigkeit für die Stadt ab (§ 17 Abs. 1). Die Stadt ist weder verpflichtet noch gegen deren Willen berechtigt, Personen aus anderen Kommunen zu solchen Tätigkeiten heranzuziehen.

Die allgemeine Vorschrift des § 19 zum Anspruch auf Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit wird durch Absatz 1 letzter Satz des neuen § 41a für Jugendgemeinderäte und andere Jugendvertretungen konkretisiert bzw. im Sinne der Entschädigungsgewährung komplettiert: „Die Mitglieder der Jugendvertretung sind ehrenamtlich tätig.“

Für die Mitglieder der Jugendvertretung greift allerdings die Freistellungsregelung in § 32 Abs. 2 nicht. Die Verpflichtung zur Wahrnehmung der ehrenamtlichen Tätigkeit in einer Jugendvertretung gemäß § 15 kann in der Praxis gleichwohl ebenso mit den Pflichten aus einer Ausbildungs- und Berufsausübung oder einer Schulpflicht kollidieren. In solchen Fällen ist ein angemessener Ausgleich zu finden. Durch die Verankerung der Jugendvertretungen in § 41a hat die ehrenamtliche Tätigkeit dabei zusätzliches Gewicht erlangt. Arbeitgeber sollten sich aufgrund dieser Vorschrift veranlasst sehen, Freistellungen zu erteilen bzw. diese nur aus gewichtigen Gründen zu verweigern. Die Mitwirkung eingerichteter Jugendvertretungen bei Planungen und Vorhaben, die Jugendinteressen berühren, ist nun schließlich für die Beschlussfassung des Gemeinderats verfahrensrelevant.

Ein absolutes Recht auf Freistellung existiert weder für die Mitglieder der Jugendvertretungen noch für die Mitglieder der Gemeinderäte. § 32 Abs. 2 hebt für Gemeinderatsmitglieder vielmehr auf die „Erforderlichkeit“ von Freistellungen ab. Der Städtetag hat das Innenministerium gebeten, die Einbeziehung der Mitglieder von Jugendvertretungen in den Geltungsbereich des § 32 Abs. 2 nach ersten Erfahrungen mit dem neuen Recht zu thematisieren. Die Jugendvertretungen sollen im Übrigen durch die Terminierung ihrer Sitzungen dazu beitragen, dass sich die erforderlichen Freistellungen in angemessenen Grenzen halten.

Kinder, also Personen unter 14 Jahre, sollen an kinderrelevanten Planungen und Vorhaben ebenfalls angemessen beteiligt werden. Kindervertretungen bzw. andere Gremien sind für diese Beteiligung nicht vorgesehen und alleine des Altersspektrums wegen wohl in der Regel nicht geeignet, können aber gleichwohl dennoch eingerichtet werden. Die Kinderbeteiligung kann ggf. mit der Jugendbeteiligung kombiniert werden, beispielsweise durch geeignete Erweiterung der Mitglieder in Jugendvertretungen um Personen unter 14 Jahren.

Anlage 23: offener Brief an Gemeinderat und OB von Heidelberg: URL: <https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/05/05/offener-brief-and-gemeinderat-und-ob-von-heidelberg/> [19.08.2017].

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying the URL: <https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/05/05/offener-brief-and-gemeinderat-und-ob-von-heidelberg/>. The browser's address bar also shows a search bar with the text "Suchen".

The main content area of the browser displays a WordPress blog post titled "offener Brief and Gemeinderat und OB von Heidelberg". The post is dated "Veröffentlicht am 5. Mai 2016 von sbamueller" and includes a link to "Hinterlasse einen Kommentar".

The post content begins with the salutation "Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister, sehr geehrte Damen und Herren Gemeinderäte," followed by the text: "wir haben erfahren, dass es Anträge einzelner Parteien gibt unter anderem den Jugendgemeinderat der Stadt Heidelberg abzuschaffen."

The post continues with a paragraph: "Wir gehen davon aus, dass ein solcher Antrag keinen Bestand haben kann, da die Gemeindeordnung in §41a vorschreibt: „Die Gemeinde soll Kinder und muss Jugendliche bei Planungen und Vorhaben, die ihre Interessen berühren, in angemessener Weise beteiligen. Dafür sind von der Gemeinde geeignete Beteiligungsverfahren zu entwickeln. Insbesondere kann die Gemeinde einen Jugendgemeinderat oder eine andere Jugendvertretung einrichten.“"

Below this, the text reads: "Allenfalls könnte der Gemeinderat das bestehende Jugendbeteiligungskonzept durch ein Neues ersetzen, ein vollständiger Verzicht wäre klar rechtswidrig und der Oberbürgermeister müsste einen solchen Beschluss nach §43 der Gemeindeordnung widersprechen."

The next paragraph states: "Zudem hätte 150 Jugendliche jederzeit das Recht nach §41a Absatz 2 die Einführung eines solchen von der Gemeinde zu verlangen."

The final paragraph of the post says: "Wer mehr Bürgerbeteiligung fordert, der sollte bedenken das Beteiligung nicht nur durch Wahlen oder Volksentscheide durchgeführt wird, sondern auch durch"

On the right side of the browser window, there is a sidebar with several sections:

- EIN WENIG ÜBER UNS:** Herzlich willkommen auf der Seite der Studiengruppe Jugendbeteiligung!
- Wir wollen, dass Kinder und Jugendliche an allen sie betreffenden Fragen beteiligt werden - mach auch du mit und unterstütze unsere Crowdfunding-Kampagne: <http://www.bw-crowd.de/jugendbeteiligung2016>
- BLOG ÜBER E-MAIL FOLGEN**
Gib deine E-Mail-Adresse ein, um diesem Blog zu folgen und per E-Mail Benachrichtigungen über neue Beiträge zu erhalten.
Schließe dich 408 Followern an
Gib deine E-Mail-Adresse ein
folge mir
- Folgen Studiengruppe Jugendbeteiligung**
- AKTUELLES**
 - Bisher keine Verfahren aufgrund §41a 23. Oktober 2016
 - Lesebrief an die Böblinger Kreiszeitung: Jugendbeteiligung ist mehr als Jugendgemeinderäte 15. Oktober 2016
 - offener Brief and Gemeinderat und OB von Heidelberg 5. Mai 2016

At the bottom of the browser window, there is a taskbar with various application icons (Windows Explorer, Internet Explorer, Google Chrome, etc.) and a system tray showing the date and time: 09:24 19.08.2017.

offener Brief and Gemeinderat - x

https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/05/05/offener-brief-and-gemeinderat-und-ob-von-heidell

Suchen

Wer mehr Bürgerbeteiligung fordert, der sollte bedenken das Beteiligung nicht nur durch Wahlen oder Volksentscheide durchgeführt wird, sondern auch durch Jugendbeteiligung und Jugendgemeinderäte oder viele andere Formen des Mit-Redens. Die Hürden für Bürgerentscheide, Bürgerbegehren und Bürgerversammlungen auf Kommunalen Ebene wurden übrigens in der letzten Legislaturperiode vom Landtag deutlich abgesenkt. Die Informationsrechte der Bürger gestärkt.

Weitergehende Forderung nach Vereinfachung von Volksentscheiden auf Landesebene, scheiterten jedoch an der Zustimmung der CDU.

Es ist zu hoffen, das der neue Landtag diesen Trend auf Landesebene fortsetzt. Auch die AfD wird sich daran messen lassen ob sie sich hier konstruktiv verhält und diese alte Forderung der Grünen mitumsetzt.

Nicht unbedingt sinnvoll ist es jedoch immer Beteiligungsverfahren, wie den Ausländerbeirat an ihrer Wahlbeteiligung zu messen. Da viele Ausländer, etwa Austauschstudenten nur sehr kurz da sind, Flüchtlinge aus Erstaufnahmeeinrichtungen sich auch nur übergangsweise in Heidelberg aufhalten. Es ist aber sicher sinnvoll darüber nachzudenken wie diese einbezogen werden können, dazu gibt es viele Möglichkeiten.

Mit freundlichen Grüßen

Sebastian Müller
Studiengruppe Jugendbeteiligung und Initiator der Kampagne für verbindliche Kinder- und Jugendbeteiligung in Baden-Württemberg

Jugendgemeinderäte 15. Oktober 2016

- [offener Brief and Gemeinderat und OB von Heidelberg](#) 5. Mai 2016
- [Leserbrief: Jugendparlament Ulm Neustart](#) 30. April 2016
- [SüdwestPresse lobt Jugendbeteiligung in Baden-Württemberg](#) 23. Februar 2016
- [Studiengruppe Jugendbeteiligung startet Crowdfunding-Kampagne](#) 31. Januar 2016
- [Info-Kampagne: Beteiligung – dein Recht!](#) 20. Januar 2016
- [Ressourcen für Kinder und Jugendbeteiligung](#) 14. Januar 2016
- [Gastbeitrag in der Geislinger Zeitung: Geislingen braucht den Rat von Kindern und Jugendlichen](#) 5. Dezember 2015
- [Landesjugendring erklärt §41a](#) 27. November 2015
- [Erfolg für Studiengruppe: Geislingen will geeignete Instrumente zur Kinderbeteiligung entwickeln](#) 26. November 2015
- [Offener Brief an Oberbürgermeister & Gemeinderat von Geislingen](#) 24. November 2015
- [Anne Lütke: „Kommunen müssen zukünftig Jugendliche bei vielen Dingen zwingend beteiligen“](#) 5. November 2015
- [Praktische Informationen zur Umsetzung des neuen Beteiligungsparagrafen](#) 18. Oktober

Folgen ...

DE 09:24 19.08.2017

Anlage 24: Bisher keine Verfahren aufgrund § 41a: URL: <https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/10/23/bisher-keine-verfahren-aufgrund-%C2%A741a/> [19.08.2017].

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying the URL: <https://studiengruppejugendbeteiligung.wordpress.com/2016/10/23/bisher-keine-verfahren-aufgrund-%C2%A741a/>. The browser's address bar also shows a search icon and the text 'Suchen'. The page content is from the 'Studiengruppe Jugendbeteiligung' website, which has a tagline 'Nachdenken, Fordern und Forschen über Jugendbeteiligung'. The navigation menu includes 'STARTSEITE', 'AUF DEM WEG ZUR JUGENDVERTRETUNG', 'BERATUNG & HILFE', and 'ÜBER UNS'. The main header features the text 'mithören mitreden mitentscheiden' on a yellow background. The article title is 'Bisher keine Verfahren aufgrund §41a', published on October 23, 2016, by sbamueller. The article text states that a survey of the 'Studiengruppe Jugendbeteiligung' at the Baden-Württemberg Administrative Courts has shown that no proceedings have been initiated under §41a. The author, Sebastian Müller, notes that this shows how accepted and conflict-free children and youth participation has become. For more information, the email address sbamueller@googlemail.com is provided. On the right side, there is a search bar labeled 'DAS BLOG DURCHSUCHEN' and a section titled 'EIN WENIG ÜBER UNS:' which welcomes visitors and mentions a crowdfunding campaign at <http://www.bw-crowd.de/jugendbeteiligung2016>. Below this is a section 'BLOG ÜBER E-MAIL FOLGEN' with a form to follow the blog via email. The Windows taskbar at the bottom shows various application icons and the system clock indicating 09:33 on 19.08.2017.

Studiengruppe Jugendbeteiligung
Nachdenken, Fordern und Forschen über Jugendbeteiligung

STARTSEITE AUF DEM WEG ZUR JUGENDVERTRETUNG BERATUNG & HILFE ÜBER UNS

mithören mitreden mitentscheiden

[← Lesebrief an die Böblinge Kreiszeitung: Jugendbeteiligung ist mehr als Jugendgemeinderäte](#)

Bisher keine Verfahren aufgrund §41a

Veröffentlicht am 23. Oktober 2016 von sbamueller | [Hinterlasse einen Kommentar](#)

Eine kleine Umfrage der Studiengruppe Jugendbeteiligung bei den Baden-Württembergischen Verwaltungsgerichten hat ergeben, dass es aufgrund des §41a bisher keine Verfahren gab.

Initiator Sebastian Müller: „Das zeigt, wie akzeptiert und Konfliktfrei Kinder- und Jugendbeteiligung inzwischen ist“.

Für weitere Informationen: sbamueller@googlemail.com

DAS BLOG DURCHSUCHEN

EIN WENIG ÜBER UNS:

Herzlich willkommen auf der Seite der Studiengruppe Jugendbeteiligung!

Wir wollen, dass Kinder und Jugendliche an allen sie betreffenden Fragen beteiligt werden - mach auch du mit und unterstütze unsere Crowdfunding-Kampagne:
<http://www.bw-crowd.de/jugendbeteiligung2016>

BLOG ÜBER E-MAIL FOLGEN

Gib deine E-Mail-Adresse ein, um diesem Blog zu folgen und per E-Mail

Anlage 25: Baustelle Kinder- und Jugendparlamente. Ernstgenommene Interessenvertretung oder Legitimationsbeschaffer?: URL: http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_5_2.pdf [19.08.2017].

Michael C. Hermann

Baustelle Kinder- und Jugendparlamente

■ Ernstgenommene Interessenvertretung oder Legitimationsbeschaffer?

Baustein B 5.2

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Zur Geschichte der Kinder- und Jugendparlamente	3
3. Typologisierung der Kinder- und Jugendparlamente	4
4. Zur Landschaft der Kinder- und Jugendparlamente	4
5. Jugendliche als Subjekte und Objekte von Politik: eine Grundlegung für jugendpolitisches Handeln	5
6. Unpolitisch, träge und desinteressiert? Zu den politischen Einstellungen Jugendlicher	6
6.1 Die Krise im Verhältnis Jugendlicher zur Politik hat viele Ursachen	7
6.2 Warum werden die Einstellungen junger Menschen zur Politik schlechter?	7
6.3 Wie reagiert Politik auf die Einstellungen Jugendlicher zur Politik?	8
6.4 Welche Ziele werden mit den neuen Beteiligungsofferten verfolgt?	11
7. Konzeption und Organisation der Jugendparlamente	12
8. Jugendgemeinderäte im Blick der Parteien und kommunalen Akteure	15
9. Kommunalrechtlicher Rahmen	16
10. Kritische Reflexion der Ziele als Basis der Evaluation	17
11. Prüfsteine	17
12. Rechtliche Rahmenbedingungen – Exemplarische	22
Geschäftsordnungen	22
12.1 Friedrichshafen	22
12.2 Offenburg	28
12.3 Rheinstetten	29
13. Literatur	34

1. Überblick

Über mehr Beteiligung von Kindern und Jugendlichen auf kommunaler Ebene wird viel diskutiert. Landauf, landab installieren insbesondere die Gemeinden Formen, die die Mitsprache und Mitbestimmung junger Menschen fördern sollen. Wurde bis Mitte der 80er Jahre mehr akademisch über die Frage der Partizipation debattiert, so haben jetzt die Praktiker das Sagen und entwickeln langsam aber sicher eine neue Beteiligungskultur. Die Entwicklung ist von einigen Unsicherheiten, Spannungen und Ambivalenzen begleitet. Unklar ist, welche Ziele denn tatsächlich mit mehr Beteiligung verfolgt werden. Unklar ist, welche Ziele überhaupt erreicht werden können. Unklar ist, welche Methodik die richtige ist und zumindest umstritten ist auch, was die Jugendlichen wollen. Im Mittelpunkt dieses Bausteins stehen die Kinder- und Jugendparlamente, von denen insbesondere im Südwesten Deutschlands in den letzten 15 Jahren zahlreiche eingerichtet worden sind.

2. Zur Geschichte der Kinder- und Jugendparlamente

Seit Mitte der 80er Jahre entscheiden sich also immer mehr Kommunen in Deutschland dafür, neue Beteiligungsformen für Jugendliche einzuführen. Allerdings gab es etwa ein Vierteljahrhundert zuvor schon Versuche, die Einflussmöglichkeiten Jugendlicher in den Gemeinden zu verbessern. Sie wurden eingeführt – und das ist sicher eine Parallelität zur aktuellen Situation –, als immer mehr junge Menschen durch ihre konflikthafter Positionen zur Politik auffielen. Die wenigen Modelle aus der damaligen Zeit – und das wird hoffentlich keine Parallele zu heute werden – verschwanden wieder, als sich die Einstellungen junger Menschen zur Politik wieder besserten. Als eine Initialzündung wird häufig die Gründung des ersten baden-württembergischen Jugendgemeinderates in der oberschwäbischen Stadt Weingarten gesehen – das war 1985, im Internationalen Jahr der Jugend. Für das Jugendparlament in Weingarten gab es Vorbilder: die „Conseils des jeunes“ Frankreichs, vor allem das Jugendparlament der elsässischen Stadt Schiltigheim. Mittlerweile sind in Frankreich etwa 1000 dieser „Conseils des jeunes“ eingerichtet. Sie haben sich zu einem leistungsfähigen Dachverband zusammengeschlossen und werden – trotz mancher fachlicher Kritik – überwiegend positiv beurteilt.

Das Modell Weingarten wurde von Öffentlichkeit und Medien interessiert wahrgenommen. Etwa fünf Jahre später setzte eine Welle der Gründungen von Jugendparlamenten in Baden-Württemberg ein, die bis heute ungebrochen zu sein scheint. Über hundert Jugendgemeinderäte werden aktuell dort gezählt. Etwa zur gleichen Zeit wurden auch in Österreich sowie in anderen deutschen Bundesländern Modellprojekte ins Leben gerufen, die vielfach andernorts nachgeahmt wurden. Der Jugendgemeinderat ist dabei nur eine von mehreren denkbaren Beteiligungsformen. Was wir heute sehen, ist eine bunte Landschaft sehr unterschiedlicher Beteiligungsformen. Sie verfolgen unterschiedliche Ziele, richten sich an unterschiedliche Altersgruppen, stehen in unterschiedlichen Beziehungen zur Kommunalpolitik und zur Kommunalverwaltung.

Jugendgemeinderäte, Jugendräte, „Conseils des jeunes“ sind übrigens wissenschaftlich gut erforscht worden, wenngleich sich die kommunale Praxis nur wenig dafür interessiert hat.

3. Typologisierung der Kinder- und Jugendparlamente

Bewährt hat sich bei der Einordnung von Kinder- und Jugendparlamenten in die Partizipationslandschaft insgesamt folgende Systematik:

Parlamentarische Formen orientieren sich am Idealbild der repräsentativen Demokratie. In unterschiedlichem Verfahren werden von Jugendlichen gleichaltrige Vertreter gewählt, die mit unterschiedlichen Rechten ausgestattet die Interessen der jungen Generation gegenüber Politik und Verwaltung vertreten sollen.

Offene Formen kennen die Wahl von Repräsentanten nicht. Hier werden alle interessierten Jugendlichen eingeladen, ihre Meinungen und Interessen in einem offenen Forum zu vertreten. Häufig werden solche Formen in Zusammenarbeit mit Medien realisiert.

Projektbezogene Formen laden Jugendliche als Betroffene ein, bei konkreten Aufgaben oder Planungen (Stadtteil-Konzeptionen, Verkehrsplanung, Spielplatzplanung usw.) mitzuwirken. Hier kommt regelmäßig die sozialpädagogische Methodik zum Einsatz.

Die vierte Gruppe wird mit *verwaltungsorientierten Formen* umschrieben. Die dahinter liegende Idee ist, die Interessen Jugendlicher innerhalb der kommunalen Jugendpolitik besser zur Geltung zu bringen. Zu nennen sind hier Kinderanwälte, Kinderbeauftragte, Kinderkommissionen und Kinderbüros. Weil auch sie Kinder gezielt in ihre Arbeit mit einbeziehen, sind sie dem weiteren Bereich der Partizipationsmodelle zuzuordnen.

Schon diese kurze Übersicht zeigt, dass die Beteiligung junger Menschen auf ganz unterschiedlichen Wegen möglich ist.

4. Zur Landschaft der Kinder- und Jugendparlamente

Eine Landkarte der Partizipation in Mitteleuropa zeigt, dass regional recht unterschiedliche Konzeptionen verfolgt werden. Dies hat meist etwas mit dem konkreten politischen System und der politischen Kultur zu tun. In den nördlichen und östlichen deutschen Bundesländern spielen projektbezogene und offene Formen eine relativ große Rolle, in Frankreich, der Westschweiz und Baden-Württemberg sind es die parlamentarischen Formen, in Österreich dagegen sind die projektbezogenen Formen bedeutend.

Inspiziert von der Erfolgsgeschichte der Jugendparlamente in Frankreich wurden in Baden-Württemberg sowie in Rheinland-Pfalz verstärkt Jugendparlamente eingerichtet. Sie tragen unterschiedliche Bezeichnungen: Jugendrat, Jugendgemeinderat, Jugendparlament u. Ä. Auch in der Schweiz existieren Jugendräte, die zwar die gleiche Begrifflichkeit tragen wie in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, aber ganz unterschiedlich organisiert sind und ganz unterschiedliche Ziele verfolgen. Hinter der großen Zahl von Jugendparlamenten verbirgt sich also nur auf den ersten Blick das Gleiche. Tatsächlich wird mit unterschiedlichen Methoden, in unterschiedlichen politischen Systemen und politischen Kulturen eine unterschiedliche Zielsetzung verfolgt. Insofern verwundert es sicher auch nicht, dass sehr unterschiedliche Erfahrungen mit diesen Modellen gemacht wurden.

5. Jugendliche als Subjekte und Objekte von Politik: eine Grundlegung für jugendpolitisches Handeln

Jugendliche als Subjekte von Politik, also als Handelnde im politischen Prozess, die sich engagieren oder zurückziehen, die Zustimmung kommunizieren oder Ablehnung – das ist die vorherrschende Perspektive, mit der die Gesellschaft auf die Politik schaut. Jugendliche sind aber auch Objekte von Politik, was der Landauer Politikwissenschaftler Ulrich Sarcinelli betont: „Wir alle – und somit auch Jugendliche – sind und bleiben in spezifischer Weise auch Objekte von Politik; spüren die Folgen von Entscheidungen, die wir kaum beeinflussen können; sind betroffen, obwohl wir uns vielleicht gar nicht betroffen fühlen; sind trotz Individualisierung abhängig, weil in soziale und kollektive Kontexte eingebunden; sind zur Verwirklichung unseres steigenden Freiheitsanspruchs auf das Funktionieren von gesellschaftlichen und politischen Institutionen angewiesen; brauchen trotz, vielleicht auch zur Selbstentfaltung die Unterstützung kollektiver Sinnproduzenten und Organisationen; bleiben in der gesellschaftlichen und politischen Interessenvertretung abhängig von dem, was abschätzig bisweilen als Stellvertreterpolitik bezeichnet wird; sind Objekt also des Tuns und Unterlassens von Repräsentanten, von Mandatsträgern, Berufspolitikern, Verbandsaktiven, von Gremienpolitik also, und langwierigen, nicht selten langweiligen Prozeduren“ (Sarcinelli 1997).

Erfolgreiche jugendpolitische Konzeptionen müssen beide Perspektiven gleichermaßen im Blick behalten. Sie verlangen ein engagiertes Eintreten für die Interessen junger Menschen durch die erwachsenen Akteure (Objektperspektive) und gleichzeitig eine konsequente Beteiligung von Jugendlichen in allen sie betreffenden Lebens- und Politikbereichen (Subjektperspektive). Insofern muss immer gefragt werden, ob wir es nur mit einer die Politik vergessenden Jugend oder aber auch mit einer die Jugendlichen vergessenden Politik zu tun haben.

Die Beteiligungsrechte Jugendlicher sind übrigens sowohl in der UN-Charta über die Rechte des Kindes als auch im deutschen Kinder- und Jugendhilfegesetz niedergelegt: „Die Vertragsstaaten sichern dem Kind, das fähig ist, sich eine eigene Meinung zu bilden zu, diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern, und berücksichtigen die Meinung des Kindes angemessen und entsprechend seinem Alter und seiner Reife“ (Art 12. Abs. 1 UN-Charta).

„Jungen Menschen sind die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen. Sie sollen an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zur gesellschaftlichen Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen“ (§ 11 I KJHG).

6. Unpolitisch, träge und desinteressiert? Zu den politischen Einstellungen Jugendlicher

Die Ausweitung der Partizipationsangebote für Jugendliche resultiert nicht vorwiegend aus einer sich durchsetzenden Auffassung, dass die Beteiligung der jungen Generation eine Verpflichtung ist, die sich aus der demokratischen Kultur heraus ergibt. Vielmehr sind die Beteiligungsofferten Ausdruck einer Legitimationskrise, in die die Politik – wie auch alle anderen Organisationen, die irgendwie öffentlich oder staatlich erscheinen – geraten ist.

So ist das herkömmliche politische Engagement junger Menschen in den letzten Jahren in Deutschland deutlich gesunken. Die Wahlbeteiligung der Jungwähler auf allen Ebenen der Bundesrepublik ist rückläufig – und dies stärker als im Durchschnitt aller Altersgruppen. Bei den letzten Bundestagswahlen lag die Wahlbeteiligung der jungen Generation im Schnitt fast 10 Prozentpunkte unter der allgemeinen Wahlbeteiligung. Rückläufig ist auch das Engagement Jugendlicher in den Nachwuchsorganisationen der Parteien. Sie erreichen derzeit weniger als 1,5 % der jungen Generation.

Habermas u. a. haben in ihrer grundlegenden Arbeit „Student und Politik“ darauf aufmerksam gemacht, dass eine Analyse der politischen Beteiligung nur von der objektiven Teilhabe (Wahlbeteiligung, Mitarbeit in Parteien und politischen Jugendorganisationen) aus problematisch ist. Sie empfehlen, auf eine „Ebene der Haltung“ zu wechseln und definieren die Variablen „politischer Habitus“ und „politische Tendenz“. Unter Erstem verstehen sie die „Bereitschaft zum politischen Engagement“, unter Zweitem die „Einstellung zum demokratischen System als solchem“ (Habermas u. a. 1967, S. 58).

Alle Untersuchungen der letzten Zeit kommen zum Ergebnis, dass die politischen Attitüden junger Menschen konsequent negativer werden (Gille u. a. 1996, S. 3 – 17; Melzer 1992; Hoffmann-Lange 1995, S. 360 – 387). Die Sozialwissenschaft verfügt über gute Befragungsinstrumente, mit denen man diesen Einstellungen auf die Spur kommen kann. Hier findet man Einstellungen rückläufiger politischer Wirksamkeit und rückläufiger politischer Kompetenz sowie steigenden politischen Zynismus. Das heißt:

Erstens sind Jugendliche immer häufiger der Meinung, dass sie selbst kaum in der Lage sind, auf politische Prozesse, die sie betreffen, Einfluss zu nehmen. Dies, weil sie selbst nicht hinreichend politisch kompetent seien und das politische Spiel nicht durchschauen könnten. Dies aber auch, weil sie das politische System gar nicht anhören, gar nicht beteiligen wolle.

Zweitens sehen sie die politischen Akteure als immer weniger kompetent an.

Und drittens belegen sie immer stärker die Politiker mit zynischen Attributen wie arrogant, machtgeil und korrupt. Dies findet man auch bei der Erwachsenengeneration, nur nicht so stark ausgeprägt. Die Politikwissenschaft nimmt also an, dass sich das Verhältnis der Bevölkerung insgesamt negativ verändert, betrachtet die junge Generation – um ein Wort von Ulrich Sarcinelli zu gebrauchen – als eine Avantgarde der Modernisierung. Weil ihre politischen Einstellungen weniger stabil sind als die von Erwachsenen, leben sie die Verunsicherung über Politik stärker aus als ältere Alterskohorten.

Hinter dieser Entwicklung – negative Veränderungen des politischen Habitus und der politischen Tendenz – verbirgt sich eine Reihe unterschiedlicher Entwicklungen.

Der Landauer Politikwissenschaftler Ulrich Sarcinelli glaubt, dass die junge Generation als eine Avantgarde der gesellschaftlichen Modernisierung diese nur viel stärker auslebt als ältere Alterskohorten. „Meine Kernthese ist, dass die Verunsicherung der Jugend, ihr Verhalten, ihr Politikverständnis und mehr noch das ihr unterstellte Politikunverständnis Ausdruck der Verunsicherung der Gesellschaft über sich selbst ist.“

6.1 Die Krise im Verhältnis Jugendlicher zur Politik hat viele Ursachen

Und dennoch wäre es falsch, von einer unpolitischen Generation zu sprechen. Die meisten empirischen Untersuchungen der jüngeren Zeit kamen zum Ergebnis, dass Jugendliche sich in hohem Maße von Politik betroffen fühlen und sich für Fragen der Gemeinschaft und Gesellschaft interessieren.

„Fragt man die Jugendlichen, ob sie sich für Politik interessieren, dann antwortet jeder zweite Jugendliche im Alter von 16 und 17 Jahren mit ‚ja‘. Dieses Politikinteresse nimmt bis zur Altersgruppe der 30- bis 59-Jährigen kontinuierlich zu und erreicht dort einen Höchstwert von 70 %. Erst ab dem 60. Lebensjahr nimmt es dann wieder ab. Betrachtet man die Themen genauer, für die sich Jugendliche interessieren, dann wird deutlich, dass es sich hierbei um solche Themen handelt, von denen Jugendliche meinen, dass sie durch das heutige Politiksystem und die heutige Politikergeneration zu wenig berücksichtigt werden: Es sind dies Arbeitslosigkeit, Umweltschutz und Umweltzerstörung, Armut, Konflikte, aber auch die wirtschaftliche Situation. Die Lösungskompetenz in diesen Bereichen durch die heutige Politik wird von einem Großteil Jugendlicher außerdem stark angezweifelt. ... Jugendliche sind, dies wird durch die Ergebnisse deutlich belegt, zwar an Politik interessiert, sie finden sich aber nur unzureichend in dem derzeitigen Politiksystem vertreten und entwickeln hieraus eine Politik- bzw. Politikerskepsis“ (Palentien 1997, S. 291).

Die junge Generation steht, wie oben gezeigt, in kritischer Distanz zur konventionellen politischen Partizipation, wie es sich in Wahlen, Mitarbeit in politischen Organisationen und in der politischen Kultur Erwachsener überhaupt ausdrückt. Gleiches wird man von der generellen Bereitschaft sich politisch zu engagieren nicht sagen müssen. Für unkonventionelle Partizipation sind sie dagegen gut zu mobilisieren: „Die Jugendlichen zeigen eine große Aufgeschlossenheit gegenüber unkonventionellen Formen (Unterschriftensammlung, Boykott, Demonstration) der politischen Beteiligung, solange sich diese im Rahmen der staatlichen Legalität bewegen“ (Österreichisches Institut für Jugendforschung 1993, S. 66). Wenn die Jugendlichen in konventioneller Hinsicht nicht mehr zu Engagement bereit sind, dann handelt es sich mit den Worten des Münchner Soziologen Ulrich Beck also um „eine hochpolitische Politikverleugnung“ (Beck 1997, S. 12).

6.2 Warum werden die Einstellungen junger Menschen zur Politik schlechter?

Vermutlich treffen hier ursächlich mehrere Entwicklungen zusammen. Sie sind einerseits gesamtgesellschaftlichen Ursprungs und haben mit dem Zeitgeist zu tun. Andererseits betreffen sie die psychologische Reifung der Jugendlichen oder die sozio-ökonomische Situation der westeuropäischen Staaten und die Massenmedien. Hier sollen nur ein paar Entwicklungslinien skizziert werden: Die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung ist

durch den Begriff der *Individualisierung* zu beschreiben. Mit dieser Individualisierung geht ein sinkender Autoritarismus einher. Alle staatlichen und gesellschaftlichen Akteure – vom Bundeskanzler bis zur Familie – sind davon betroffen. Sie werden zunehmend in ihrer Autorität infrage gestellt und müssen ihre Daseinsberechtigung vermitteln. Mit der sogenannten Individualisierung geht auch das Streben nach Selbstverwirklichung in einer gesunden sozialen und ökologischen Umgebung einher.

Eine hier relevante psychologische Entwicklung ist, dass junge Menschen immer früher intellektuell in der Lage sind, sich mit dem politischen Geschehen auseinanderzusetzen. Wer sich auseinandersetzen kann, verfügt über eine höhere Wahrscheinlichkeit auch negative Einstellungen zu entwickeln.

Ein drittes Argument hat mit den Massenmedien zu tun. Die Präsentation von Politik in den Medien habe sich in den letzten Jahrzehnten so verändert, dass Politiker immer ineffizienter und skandalöser erscheinen müssen, was dann auch Konsequenzen im Bild von der Politik bei den Menschen habe. Natürlich haben die negativen Einstellungen zur Politik auch etwas mit den Politikergebnissen selbst, also dem Policy-Output, zu tun, weil sich die gesellschaftlichen Realitäten verkompliziert haben, weil die politischen Spielräume in der Wachstumskrise finanziell begrenzt sind. Als gesichert gilt auch die Feststellung, dass Politik die Interessen Jugendlicher aus dem Blick verloren hat. Die Interessen Jugendlicher sind zu einem guten Stück synonym mit den Langfristperspektiven im politischen Handeln. Zugenommen hat mangels langfristiger Strategien ein kurzfristiges, um den schnellen Wählererfolg bemühtes Taktieren. Die Interessen Jugendlicher finden auch deshalb in der politischen Aktion nur bescheidene Aufmerksamkeit, weil nichtwahlberechtigte Jugendliche nicht ins Kalkül der sich um Wählerstimmen bemühenden Parteien fallen. Die geringe Wahlbeteiligung der Jungwähler und die insgesamt schwächer werdenden Jahrgänge tragen ihren Teil dazu bei, dass Jugendlichen Macht fehlt. Auch ist es, zumindest gilt dies für Deutschland, nicht gelungen, durch eine ressortübergreifende Jugendpolitik diese Defizite auszugleichen. Hier ist in der Politikverflechtung von Bund, Ländern, Gemeinden und Europa eher eine Zersplitterung festzustellen. Jugendliche nehmen dies alles wahr. Sie stellen immer häufiger fest, dass sie ihre Lebenskonzepte schwerer realisieren können, sie empfinden immer nachdrücklicher den von Jörg Tremmel beschriebenen Generationen-Betrug (Tremmel 1996).

Wie kritisch die aktuelle Situation ist, ist unter den Wissenschaftlern wie Politikern umstritten. Aber dass es Anlass gibt, über das Verhältnis Jugendlicher zur Politik nachzudenken, ist unumstritten. Eine Gesellschaft kann es sich dauerhaft nicht leisten, auf politische Legitimation durch die nachwachsende Generation zu verzichten. Sonst stellt sich, wie Ulrich Beck es ausdrückt, früher oder später die Systemfrage.

6.3 Wie reagiert Politik auf die Einstellungen Jugendlicher zur Politik?

Viele politische Akteure und die Öffentlichkeit insgesamt haben das Problem erkannt und bemühen sich um mehr Legitimation durch Jugendliche. Dies gilt übrigens nicht nur für Politik, sondern auch für Sportvereine, kirchliche Organisationen usw. Hierzu kam ein Diskurs in Gang, der seinen Niederschlag an vielen Orten gefunden hat: in der UN-Charta über die Rechte des Kindes, in Jugendsatzungen der Sportvereine, in diversen Leitbildern und auch in Kommunalverfassungen. Die Öffentlichkeit ist sensibilisiert für

das Thema und für mehr Legitimation durch Jugendliche. Die Gemeinden sind besonders betroffen. Einmal, weil sie die nachlassende Legitimation und das nachlassende Engagement in den Vereinen und bei der Kommunalwahl spüren, weil es für die Zukunftssicherung jeder Gemeinde notwendig ist, dass sich die junge Generation dort wohl und heimisch fühlt. Jugendfreundlichkeit wird immer stärker zu einem Standortfaktor. Auch können auf kommunaler Ebene, also in der konkreten Lebenswelt Jugendlicher, wichtige jugendpolitische Impulse gesetzt werden.

Die zentrale Frage ist: Wie sollen die politischen Akteure auf das krisenhafte Verhältnis Jugendlicher zur Politik reagieren? Dabei ist sicher, dass reagiert werden muss, will das politische System nicht dauerhaft seiner Legitimation durch die nachwachsende Generation verlustig gehen. Konzeptionell bieten sich folgende Wege an:

An der Jugend als Objekt von Politik setzt an, einen jugendgemäßen Policy-Output zu realisieren. Das heißt meist, damit zugleich auch die Langfrist-Perspektive politischen Handelns stärker zu fokussieren. An der Eigenschaft „Jugendliche als Subjekt von Politik“ setzen die beiden anderen konzeptionell denkbaren Möglichkeiten an: Der jungen Bevölkerung höheren Einfluss auf die Politikprozesse und den Policy-Output zu verschaffen – konkret entweder, indem sie durch ein abgesenktes Wahlalter als Gruppe insgesamt höheres politisches Gewicht erfahren oder aber, indem ihnen spezielle Beteiligungsöffnungen gemacht werden.

Kaum möglich wird es sein, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Modernisierung und Individualisierung zu beeinflussen, wenngleich die Protagonisten der Civil Society bzw. des Kommunitarismus versuchen, hier ein Konzept zu präsentieren, das auf die verbindenden Elemente jenseits des politischen Streits, jenseits aller Differenzierungsprozesse in der Gesellschaft setzt. Angesetzt werden kann ferner kaum an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Eine verstärkte Inpflichtnahme der schulischen politischen Bildung stößt ebenfalls schnell an konzeptionelle Grenzen. Nicht nur, dass der Sozialkunde-Unterricht auf den Stundenplänen weiter zurückgedrängt wurde, es mangelt seit Langem an einer wirklichen inhaltlichen und methodischen Orientierung. Der Kieler Politikwissenschaftler Lutz Meyer kritisierte in „Die Zeit“: „Die Schüler lernen, wie der Bundespräsident gewählt wird, wie viele Sitze der Bundestag hat und wie viele Parteien es gibt. Aber sie lernen nicht, dass politischer Streit, gerade auch der zwischen Parteien, richtig und notwendig ist, weil niemand die Wahrheit für sich beanspruchen soll. Ebenso wenig lernen sie, dass persönliche Freiheit mit politischer Verantwortung zusammenhängt und nicht als Recht zur Teilnahmslosigkeit missverstanden werden darf“. Und der Heidelberger Politikdidaktiker Anton Hauler bezweifelt grundsätzlich, ob politische Bildung angesichts einer negativ erlebten politischen Realität überhaupt etwas zu bewirken in der Lage sei. Er moniert „... eine von politischen Bildnern oft vernachlässigte Grundvoraussetzung erfolgreicher politischer Bildung: eine vertrauenswürdige und überzeugende politische Praxis“ (Hauler 1995, S. 281).

Nicht viel besser stehen die Chancen, eine Kindern und Jugendlichen angemessenere Politik zu realisieren. Zwar gibt es – nicht zuletzt gefördert durch die UN-Charta über die Rechte des Kindes – eine hohe Sensibilität für diese Frage im politischen Raum. Auf der anderen Seite haben sich die Spielräume für gestaltendes politisches Handeln in der fiskalischen Krise verringert, langfristige Politikorientierungen sind zusätzlich er-

schwert. Konsensdemokratisch angelegte Policy-Prozesse tragen ihren Teil dazu bei, dass Innovationen schwierig sind. Für die Kommunen als eine für Jugendpolitik bedeutende Ebene kommt erschwerend hinzu, dass die Jugendhilfeausschüsse aufgrund ihrer Zusammensetzung, aufgrund des Vorsprungs der Verwaltung und des Vorrangs der Vertretungskörperschaft grundsätzlich nur sehr begrenzte Möglichkeiten haben, Akzente in der als Querschnittsaufgabe bei unübersichtlicher Trägerstruktur konzipierten Jugendhilfe respektive Jugendpolitik zu setzen. Die Beteuerung politischer Akteure, jugendfreundliche Politik ernst zu nehmen, ist sicher zu einem guten Teil mehr eine Leistung der Politikvermittlung als ein adäquates Korrelat laufender Innovation und Modernisierung, vielleicht sogar mehr Ausdruck symbolischer Politik und ein Politiksurrogat. Viele Praktiker setzen deshalb auf die Verwirklichung von mehr jugendgemäßer Politik durch die Hintertüre, d. h. über den Umweg einer verbesserten Integration junger Menschen in Politikprozesse.

Dies könnte durch eine Wahlalterssenkung möglich werden. Die Protagonisten dieser Maßnahme erhoffen sich einerseits, so die Interessen junger Menschen zu einem bedeutenden Faktor im Kalkül der politischen Akteure werden zu lassen. Andererseits glauben sie, Jugendliche durch ihre Zulassung zur Wahl politisch zu mobilisieren und dauerhafte, wünschenswerte Sozialisationsprozesse anzustoßen. Unterstützend werden als weitere Argumente genannt, dass aus der Perspektive der politischen Pädagogik und der politischen Psychologie nichts gegen eine Senkung des Wahlalters spricht, die fortschreitende Individualisierung und die stattfindende erdrutschartige Politisierung der späteren Kindheit die Wahlrechtsänderung geradezu verlangten. So findet heute unstreitig frühzeitiger eine intellektuelle Reife statt als noch vor zehn Jahren. Das Konzept der konzentrischen Kreise, wonach sich das kindliche Interesse zunächst auf die Familie, dann auf Kommune und schließlich auf Land, Bund und Europa bezieht, ist überholt. „In einer Zeit zunehmender Nutzung des Fernsehens durch Kinder und Jugendliche ist das Räumlich-Ferne oft sehr nah. Der direkte Kontakt, die Primär-Erfahrung hat im Zeitalter der Massenmedien an Bedeutung verloren“ (Wasmund 1982, S. 145).

Die These, wonach junge Menschen schon lange vor dem Erreichen der Volljährigkeit politisch urteilsfähig sind, wird durch Ergebnisse der Psychologie unterstützt: „Jugendliche sind im intellektuellen Bereich, was Funktionalität von Denk- und Gedächtnisvorgängen anlangt, bereits auf dem Zenit der Entwicklung angelangt. Sofern ein Problem für sie verständlich ist und die Elemente des Problems überschaubar sind, wird ihre Entscheidungsfähigkeit nicht unter dem Niveau von Erwachsenen liegen. In Bezug auf komplexes und dialektisches Denken dürften sie den Erwachsenen nach der jetzigen empirischen Befundlage unterlegen sein. Ebenso ist ihr Wissensumfang gewöhnlich geringer als der von Erwachsenen, weshalb auch Denk- und Entscheidungsfähigkeit in den entsprechenden Wissensbereichen, hier also im politischen und gesellschaftlichen Sektor, noch nicht optimal ist. Andererseits können Jugendliche gesellschaftliche und politische Probleme aufgrund des Fehlens gewisser Denkschablonen unvoreingenommen beurteilen und u. U. kreative Beiträge liefern. Die bisherige Analyse zeigt also, dass es nicht nur Sinn macht, Jugendliche an politischen Entscheidungen teilhaben zu lassen, sondern, dass man ein wertvolles Potential politischer Innovation brachliegen lässt, wenn man Jugendliche nicht in den gesellschaftlichen Problemlöse-prozess einbezieht“ (Oerter 1997, S. 38).

Wahrscheinlich findet auch eine politische Prägung bereits deutlich früher statt und zeitigt – weil früh Sozialisiertes die späteren Wahrnehmungsprozesse stark beeinflusst – nachhaltige Wirkung. Schließlich verlange die Lebenslage Jugendlicher heute von ihnen bereits ein hohes Maß an autonomen Entscheidungen, die in ihrer Qualität der politischen Wahlentscheidung keineswegs nachstehen. „Es ist nicht nachvollziehbar, warum Jugendlichen unter 18 Jahren wichtige Grundrechte vollständig vorenthalten werden, obwohl ihre faktische Lebenssituation sich der der über 18-Jährigen angeglichen hat“ (Hurrelmann 1997, S. 285).

Der Rolle der Jugend als politische Avantgarde wird von Hurrelmann eine wichtige Funktion für das politisch-administrative System zuerkannt: „Die Art und Weise, wie die spontanen und agilen Jugendlichen auf politische Fragen reagieren, hat offenbar den Wert eines Früh-Indikatorensystems für das ganze politische System“ (Hurrelmann 1997, S. 284). Meist wird eine Senkung des Wahlalters auf 16 propagiert, Hurrelmann spricht sich sogar für eine Senkung auf 12 bis 14 Jahre aus.

6.4 Welche Ziele werden mit den neuen Beteiligungsofferten verfolgt?

Dass in einer derartigen Legitimationskrise Beteiligungsmöglichkeiten ausgeweitet werden, ist eine durchaus typische Reaktion. Kirchen, Sportvereine, Parteien und Gewerkschaften usw. reagieren alle in dieser Art und Weise. So ist eine Funktion von mehr Beteiligung sicher in der Legitimationsbeschaffung für kommunale und andere politische Systeme zu suchen. „Vor 30 Jahren wären Begriffe wie Jugendgemeinderat, Kinderbüro oder Kinderparlament völlig anders verstanden worden: nämlich als Instrumente politischer Gegenmobilisierung, als Einstieg in den ‚Marsch durch die Institutionen‘, als Etappe auf dem Weg zur Systemveränderung“, sagt der Landauer Politikwissenschaftler Ulrich Sarcinelli. In der heutigen Diskussion geht es dagegen mehr um Systemstabilisierung als um Systemveränderung. Weitere Ziele sind, in den neuen Beteiligungsmodellen den politischen Nachwuchs für die Gemeinden zu rekrutieren und insgesamt eine bessere Politik für Kinder und Jugendliche zu realisieren, indem ihnen eine Plattform zur Artikulation ihrer Interessen gegeben wird. Die Funktionen heißen damit: Mobilisierung, Rekrutierung und Artikulation.

In der fachwissenschaftlichen Debatte wird überwiegend ein emanzipatorischer Ansatz verfolgt: Die neuen Beteiligungsformen sollen junge Menschen in die Lage versetzen, ihre Bedürfnisse zu erkennen, sie wirkungsvoll zu artikulieren, dabei die politische Kompetenz zu erweitern, um insgesamt das politische System in ihrem Sinn verändern zu können. Zum Teil wird Partizipation aus der Debatte um Kommunitarismus heraus für die Civil Society in die Pflicht genommen, d. h., diese Protagonisten wollen mit Beteiligung jenseits der laufenden Individualisierungsprozesse und der Segmentierung der Gesellschaft gemeinschaftstragende Einstellungen aufbauen. Sicherlich wird von manchem politischen Akteur auch zuweilen eine Art symbolische Politik verfolgt, wie sie zum Beispiel im sogenannten Baby-Kissing zum Ausdruck kommt.

Insgesamt sollte man nicht allzu euphorisch sein, ob mit den aktuell entwickelten Beteiligungsformen tatsächlich diese Funktionen erfüllt werden können. Wie weiter unten noch detailliert gezeigt wird, wird durch die neuen Partizipationsformen nur ein sehr begrenzter Teil der jungen Generation erreicht. Methodisch sind viele Modelle nicht

geeignet, die gewünschten Lernprozesse bei Jugendlichen anzustoßen. Zentral ist aber auch, dass eine wirkliche Politisierung der Jugendlichen durch Partizipation gar nicht gewollt, gar nicht möglich ist. Wird aus Sicht des politischen Systems der politische Prozess durch Beteiligung Jugendlicher erheblich erschwert, kommt also zu viel Sand ins Getriebe, werden die Beteiligungsofferten der erwachsenen Akteure wieder reduziert werden.

Warum setzen so viele Gemeinden dennoch auf diese Formen, wenn doch die Beurteilung eher negativ ausfällt? Der Grund liegt eindeutig in der nachlassenden Legitimation für Politik durch Jugendliche überhaupt und im wahlrelevanten Wunsch der Erwachsenen, mehr für die Integration Jugendliche in das kommunale politische Geschehen zu tun. Durch die Nähe zu den Kommunalverwaltungen sind die Arbeitsformen der Jugendparlamente wenig günstig vorbestimmt. Immer wieder wird auch die These laut, dass eine echte Politisierung der Jugendlichen gar nicht gewünscht sei, es mehr um symbolische Politik als um echte Beteiligung gehe, was natürlich für viele Protagonisten nicht zutreffend ist.

7. Konzeption und Organisation der Jugendparlamente

Nachfolgend wird beschrieben, wie die Entscheidungsprozesse zur Einrichtung eines Jugendparlamentes verlaufen, wie formale Rechte und formale Organisation geregelt sind, wie das Wahlverfahren gestaltet ist, wie sich Kandidatenstrukturen und Wahlbeteiligung entwickeln. Schließlich werden erste Erfahrungen mit der inhaltlichen Arbeit von Jugendgemeinderäten wiedergegeben.

Unter den Jugendparlamenten finden sich zwei weitere Untertypen: Der erste orientiert sich stark am Erwachsenen-Gemeinderat, der zweite Typus löst sich hiervon und agiert freier. Hinsichtlich dieses zweiten Typus gibt es praktisch keine empirischen Erkenntnisse, auch weil sich die Organisation sehr heterogen darstellt. Hier steht mit dem erstgenannten Typus die mehr formale Variante im Mittelpunkt der Darstellung.

Jugendgemeinderat soll hier – unabhängig von den in den jeweiligen Gemeinden gewählten Begrifflichkeiten – ein institutionalisiertes Gremium bezeichnen, dessen Mitglieder in einem mehr oder weniger repräsentativ organisierten Verfahren gewählt werden. Die Jugendgemeinderäte können näher beschrieben werden nach Mitgliederzahl, Wahlperiode, aktivem und passivem Wahlrecht, Wahlverfahren, Vorsitz und Etat. In nahezu allen Gemeinden mit Jugendgemeinderäten wurden Geschäftsordnungen für das Jugendparlament erlassen. Diese werden teilweise von den Gemeinden selbst mit „Satzung“ bezeichnet, stellen nach herrschender Meinung aber keine Satzungen im juristischen Sinne dar. Teilweise werden die Geschäftsordnungen auch Richtlinien genannt. In knapp der Hälfte der Gemeinden hat sich der Jugendgemeinderat diese Geschäftsordnung selber gegeben. Unter der anderen Hälfte befinden sich überwiegend Gemeinden, in denen Jugendgemeinderat und Gemeinderat gemeinsam die Geschäftsordnung verabschiedeten und in einer Minderheit Kommunen, bei denen die Geschäftsordnung auf den Gemeinderat alleine zurückzuführen ist. Unter den verschiedenen Geschäftsordnungen hat sich bislang keine Muster-Ordnung durchsetzen können. Meist regeln diese verschiedenen Ordnungen inhaltlich aber Ähnliches.

Die Organisation des Jugendparlamentes erfolgt in starker Anlehnung an die Gemeindeordnung. Meist ist eine zweijährige Wahlperiode vorgesehen. Wenige Gemeinden haben sich dafür entschieden, die Wahlperiode auf drei Jahre festzusetzen mit einer jährlichen Nachwahl eines Drittels des Jugendgemeinderates. Die Zahl der Mitglieder im Jugendgemeinderat schwankt je nach Gemeindegröße zwischen 15 und 30. Nach derzeitiger Rechtsauffassung ist die Arbeit der jugendlichen Parlamentarier auf die Beratung des Gemeinderates und des (Ober-) Bürgermeisters beschränkt. Allerdings haben sich die meisten Gemeinderäte freiwillig verpflichtet, Beschlüsse des Jugendgemeinderates auf die Tagesordnung zu nehmen, zum Teil auch Vertreter des Jugendgemeinderates in der Vertretungskörperschaft anzuhören sowie ihnen eine beratende Stimme in kommunalen Ausschüssen (meist Verkehr, Soziales, Umwelt) zuzugestehen. In einigen Gemeinden hat sich der Oberbürgermeister ferner verpflichtet, Beschlüsse des Jugendgemeinderates in eigenem Namen auszuführen, wenn er für diese zuständig ist und er sie nicht für rechtswidrig erachtet. Den Vorsitz im Jugendgemeinderat führt überwiegend der Oberbürgermeister bzw. Bürgermeister. Allerdings nimmt die Zahl der Gemeinden mit jugendlichem Vorsitzenden in letzter Zeit deutlich zu.

Beim Wahlverfahren hat sich als untere Grenze für das aktive und passive Wahlrecht überwiegend die Vollendung des 14. Lebensjahres durchgesetzt. Alternativ ist die Festsetzung der 7. oder 8. Klasse als untere Wahlaltersgrenze festzustellen. Die obere Grenze ist meist die Vollendung des 18. Lebensjahrs, alternativ das Verlassen der örtlichen Schule. Es sind Tendenzen festzustellen, das Wahlalter auf ältere Jahrgänge auszuweiten. Als Begründung wird angegeben, dass ältere Jugendliche besser für die Mitarbeit im Jugendgemeinderat zu mobilisieren seien. Das Wahlverfahren selbst kennt entweder eine Urwahl oder die Wahl in Schulen, dann oft in Verbindung mit Quoten nach Schulen. In der Regel ist keine Briefwahlmöglichkeit vorgesehen. Bislang hat sich noch keine einheitliche Linie zur Frage des Hauptwohnsitzes als Voraussetzung für das aktive und passive Wahlrecht durchgesetzt. Zum Teil ist der Hauptwohnsitz in der Gemeinde seit drei Monaten, z. T. seit sechs Monaten, z. T. aber auch ohne Frist als Voraussetzung für das Wahlrecht anzutreffen. In den Gemeinden, die die Wahl in den Schulen veranstalten, sind häufig auch auswärtige Schüler wahlberechtigt, wenn sie eine örtliche Schule besuchen. Fast überall können sich Jugendliche ohne deutschen Pass an den Wahlen zum Jugendgemeinderat beteiligen. In etwa der Hälfte der baden-württembergischen Gemeinden mit Jugendgemeinderat ist das Kumulieren (Stimmenhäufen) vorgesehen.

Bei der Regelung der Kandidatur und des „Wahlkampfes“ ergibt sich ebenfalls ein sehr heterogenes Bild. Häufig wird ein Jugendlicher durch eigene Anmeldung zum Kandidaten. In einigen Gemeinden sind zusätzlich Unterschriften von Unterstützern notwendig. In anderen Kommunen bleibt die konkrete Regelung den Schulen überlassen, wieder andere stellen die Kandidaten auf einer städtischen Veranstaltung – z. T. im Rahmen einer Diskothek – auf. Zwei Drittel der Gemeinden kennen einen irgendwie gestalteten Wahlkampf, so in Form eines von der Gemeinde herausgegebenen Kandidatenprospektes oder einer Vorstellungsveranstaltung.

Indikatoren für die Akzeptanz der formalisierten Jugendparlamente bei den Jugendlichen sind die Zahl und die Struktur der Kandidaten sowie die Wahlbeteiligung. Hier kandidieren empirischen Daten zufolge etwa doppelt so viele Jugendliche, wie Sitze zu besetzen sind. Dies ist weniger, als nach den ersten Gründungen erwartet wurde. Damals

bewarben sich rund dreimal so viele Jugendliche wie Sitze zu besetzen waren. Zusätzlich war ein Rückgang des Kandidatenüberhangs von der ersten auf die zweite Wahl festzustellen: Beim ersten Urnengang kandidierten durchschnittlich 23 Jugendliche auf 10 Sitze, beim zweiten waren es noch 19. Der Kandidatenüberhang sinkt auch bei den weiteren Wahlen ab. Bei der dritten und vierten Wahl lassen sich nur noch 16 Jugendliche für 10 Sitze aufstellen. Insgesamt finden sich unter den Bewerbern deutlich mehr Jungen als Mädchen. Bei der ersten Wahl kandidieren 1,8mal so viele Jungen wie Mädchen, nach weiteren Wahlen erhöht sich deren Übergewicht auf über das Doppelte. Das heißt, dass junge Frauen von der rückläufigen Mobilisierung für den Jugendgemeinderat im Vergleich zu jungen Männern stärker betroffen sind.

Die Wahlbeteiligung differiert erheblich. Durchschnittlich liegt sie nach Angaben der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg bei etwas unter 50 %. Differenziert nach den unterschiedlichen Organisationsformen ergibt sich folgendes Bild: In Gemeinden, die die Wahlen in enger Kooperation mit den Schulen organisieren, werden regelmäßig Wahlbeteiligungen von über 90 % realisiert. Bei Wahlen außerhalb der Schulen liegt die Quote bei über 30 %, allerdings auch hier mit starken Schwankungen zwischen 5 und über 50 % je nach konkreter Organisationsform. In den Gemeinden mit Urwahl ist ein allmählicher Rückgang der Wahlbeteiligung festzustellen.

Die erhöhte Attraktivität des Jugendgemeinderates bei Jungen spiegelt sich auch in der Struktur der Mitglieder in den Parlamenten wider: Bei der jeweils ersten Wahl beträgt der Faktor (männliche Mitglieder zu weibliche Mitglieder) durchschnittlich 1,7. Berücksichtigt man die weiteren Wahlen, steigt er – wie auch bei der Kandidatenstruktur – auf 1,9 an. In den Jugendgemeinderäten sind also rund doppelt so viele Jungen wie Mädchen vertreten. Praktiker und hauptamtliche Begleiter der Jugendgemeinderäte berichten, dass in jüngerer Zeit der Anteil von Mädchen durch gezielte Ansprache wieder gesteigert werden konnte.

Die meisten Jugendgemeinderäte tagen nach Angaben der Stadtverwaltungen vier- bis sechsmal im Jahr. Einzelne Jugendgemeinderäte treffen sich seltener, andere mit bis zu 20mal oder auch deutlich öfter. Diese häufig tagenden Jugendgemeinderäte zeichnen sich meist durch eine stärker projektbezogene Arbeit aus. In fast drei Viertel der Jugendgemeinderäte mit dem Bürgermeister als Vorsitzendem ist zusätzlich ein jugendlicher Sprecher des Gremiums vorgesehen. Die Schriftführung erfolgt entweder durch die Kommunalverwaltung oder – in letzter Zeit zunehmend – durch jugendliche Mitglieder. Die Verwaltung stellt regelmäßig auch die Tagesordnung für den Jugendgemeinderat auf. Empirische Untersuchungen ergaben, dass Jugendliche nur geringfügig Einfluss auf die Zusammenstellung der Tagesordnung nehmen. Der Etat für den Jugendgemeinderat – gemeint sind hier dem Jugendgemeinderat zur Verfügung stehende Mittel – liegt zwischen 500 € und 15.000 €.

Thematisch ist die Arbeit der Jugendgemeinderäte durch eine Dominanz lokaler, wenig konfliktärer Themen aus den Bereichen Verkehr, Umwelt, Schule und Freizeit gekennzeichnet. Sie betreffen häufig das schlichte Verwaltungshandeln. Entsprechend der Orientierung an der traditionellen politischen Kultur nimmt Formales relativ großen Raum in der Arbeit ein. Im eigentlichen Sinne politische Themen spielen nur in Gremien mit höherem Altersniveau eine Rolle. Die Behandlung der Themen besteht häufig aus einer relativ abstrakten Information seitens der Verwaltung. Die Analyse von Sitzungspro-

tokollen ergab, dass ein großer Teil der Angelegenheiten ohne kontroverse Diskussion im Jugendgemeinderat verläuft. Die Bearbeitung der Themen ist vorwiegend sprachbezogen. Methoden aus der außerschulischen Jugendbildung spielen eine kleine, aber steigende Rolle. Etwa 15 % aller besprochenen Angelegenheiten münden in Beschlüssen, die eine inhaltliche Position darstellen.

Neben den regelmäßigen Neugründungen von Jugendgemeinderäten sind auch Auflösungen von Jugendgemeinderäten bekannt geworden. Nicht mehr existent ist beispielsweise der Jugendrat von Donaueschingen, was die dortige Stadtverwaltung wie folgt erklärte:

„Die bisher gemachten Erfahrungen des Donaueschinger Jugendrates sind nicht nur positiv. Hauptproblem aus unserer Sicht ist die Tatsache, dass es zu den Aufgaben und Inhalten der Arbeit des Jugendgemeinderates unterschiedliche Ansichten gibt. Die Aufgaben des Jugendgemeinderates in Donaueschingen sind so definiert, dass er in allen die Jugend betreffenden Angelegenheiten mitwirkt und mit seinen Beratungen und Beschlüssen Anregungen an die Verwaltung und Empfehlungen an den Gemeinderat gibt. Eine besondere Zielsetzung bei der Einführung des Jugendrates war es, Jugendliche zu kommunalen Themen hinzuführen. Der Großteil der Mitglieder des Jugendgemeinderates hat bisher seine Aufgabe allerdings so verstanden, dass er in bestimmten Bereichen anstelle des Gemeinderates selbst konkrete Entscheidungen trifft und er auch gewisse Haushaltsmittel eigenständig verwaltet. Eine Regelung in diesem Sinne halten Verwaltung und Gemeinderat aus rechtlichen Gründen für nicht machbar, weil die Gemeindeordnung es nicht zulässt, dass der Gemeinderat ihm zustehende Kompetenzen an Gremien, die die Gemeindeordnung nicht vorsieht, abgibt. Diese divergierenden Vorstellungen zur Arbeit des Jugendrates haben bei einer ganzen Reihe von Jugendräten zur Amtsverdrossenheit und Amtsmüdigkeit geführt. Diese Entwicklung und die Tatsache, dass für die im Mai 1995 angestandene Neuwahl des Jugendrates zu wenig Bewerber zur Verfügung standen, hat den Gemeinderat zum Beschluss veranlasst, die Institution Jugendrat bis auf Weiteres ‚auf Eis zu legen‘. Erst wenn die Jugend wieder Interesse an einer Mitwirkung im Jugendrat zeigt, soll dieser wieder gewählt werden.“

8. Jugendgemeinderäte im Blick der Parteien und kommunalen Akteure

Jugendgemeinderäte erfreuen sich nach wie vor der Unterstützung unterschiedlichster politischer Gruppierungen, sind gleichzeitig aber aus den gleichen Organisationen heraus heftiger Kritik ausgesetzt. So tritt beispielsweise die Junge Union landesweit energisch für die Jugendgemeinderäte ein, während ihr Kreisverband Ravensburg in der Schwäbischen Zeitung vom 24. 2. 1997 betonte:

„Der Jugendgemeinderat als Institution, um Jugendliche aktiv an Kommunalpolitik heranzuführen, hat nichts weiter als Symbolwert. So das Urteil der Jungen Union im Kreis Ravensburg. Stärkeres Engagement in der Kommune sowie im gesellschaftlichen Leben werde nicht dadurch erreicht, dass Jugendliche Kommunalpolitik zerreden. ‚Wir befinden uns mit unserem Urteil im klaren Widerspruch zum Landesverband der Jungen Union ...‘, so der stellvertretende JU-Vorsitzende im Kreis Ravensburg, Christof Demuth.“

Unspezifisch stellt sich auch die Struktur der Unterstützung im Entscheidungsprozess dar. Die Befürworter reichen von den verschiedenen Parteien über die politischen Jugendorganisationen bis hin zu den Schulen. Nach Ansicht der Gemeinden selbst geht jedoch nur eine geringe Unterstützung von den Jugendverbänden und Jugendringen aus. Auch auf Landesebene zeigt sich, dass sich die Jugendverbände sehr für mehr Partizipation Jugendlicher einsetzen, sich aber zum Teil skeptisch zu der spezifischen Form der Jugendgemeinderäte äußern. Mancherorts hat sich darüber hinaus eine wenig fruchtbare Diskussion zwischen Jugendverbänden und Jugendgemeinderäten entfacht, wer nun die legitime Interessenvertretung von Kindern und Jugendlichen ist.

Die Entscheidungsprozesse vor Ort, die letztlich zur Institutionalisierung eines Jugendgemeinderates führten, verlaufen insgesamt relativ harmonisch. Fast zwei Drittel der Gemeindeverwaltungen stellten fest, dass sich in ihrer Gemeinde, war das Thema Jugendgemeinderat auf der politischen Tagesordnung, niemand negativ äußerte. Ebenso gilt, dass zwei Drittel der (Ober-) Bürgermeister in Gemeinden mit Jugendgemeinderat eindeutig positiv eingestellt waren.

Der Entscheidungsprozess verläuft in den meisten Gemeinden in relativ enger Abstimmung mit den Schulen. Nur jede vierte Gemeinde beteiligte Jugendverbände bzw. Jugendringe, ferner jede vierte die politischen Jugendorganisationen, wobei Letztere natürlich nicht überall existent sind. Einige Gemeinden gaben an, die politischen Jugendorganisationen seien bewusst nicht beteiligt worden, weil eine Politisierung des Jugendgemeinderates vermieden werden sollte.

9. Kommunalrechtlicher Rahmen

In einigen Bundesländern wurden spezielle Normen in die Kommunalverfassungen aufgenommen, die die Beteiligung Jugendlicher auf kommunaler Ebene erleichtern sollten. Als vorbildlich gilt der § 47f der Gemeindeordnung für Schleswig-Holstein, nach der die Gemeinde „bei Planungen und Vorhaben, die die Interessen von Kindern und Jugendlichen berühren, diese in angemessener Weise beteiligen“ muss. Allerdings bezieht sich der § 47f auf sämtliche Beteiligungsformen. In anderen Bundesländern sind teilweise inhaltliche Regelungen getroffen (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg 2000, S. 16) worden, die eher in die Richtung von Kinder- und Jugend-Parlamenten bzw. Jugend-Interessenvertretungen gehen:

Land	Fundstelle	Inhalt	Datum
Rheinland-Pfalz	§ 16c GemO, § 46b GemO	Beteiligung bei Planung und Vorhaben, welche die Interessen von Kindern und Jugendlichen berühren, in angemessener Weise; in den Gemeinden kann eine Jugendvertretung eingerichtet werden.	21.3.1998
Baden-Württemberg	§ 41a GemO	Die Gemeinden können einen Jugendgemeinderat einrichten. Vorschlags- und Anhörungsrecht im Gemeinderat sind möglich.	16.7.1998

10. Kritische Reflexion der Ziele als Basis der Evaluation

Mehr Mitwirkung Jugendlicher ist also auf sehr viele unterschiedliche Weisen möglich. Ein Modell erfolgreich einzuführen verlangt zunächst, sich sorgfältig über die damit verfolgten Ziele zu verständigen. Die Erfahrung zeigt, dass Partizipationsprojekte vor allem dann scheitern, wenn sich die Beteiligten nicht hinreichend über die Zielsetzung verständigt haben. Grundsätzlich sind eine ganze Reihe höchst unterschiedlicher Zielsetzungen möglich. Mal geht es darum, die junge Generation insgesamt für Politik zu mobilisieren, mal geht es darum, Nachwuchs für die regulären Gremien der Politik zu rekrutieren. Ziele können aber auch sein, die Ideen junger Menschen im Rahmen einer Zukunftswerkstatt zu nutzen oder aber Jugendlichen insgesamt mehr Einfluss auf die politischen Entscheidungsprozesse und den Policy-Output zu verschaffen. Letztlich geht es aber immer auch darum, durch moderne Formen der Beteiligung junger Menschen dem politisch-administrativen System zu mehr Legitimation durch die Bevölkerung insgesamt zu verhelfen. Die Entwicklung in den modernen Staaten ist insgesamt dadurch geprägt, dass Politik und allem, was irgendwie öffentlich erscheint, Akzeptanz und Legitimation zusehends verloren geht. Interessengegensätze sind hier ganz natürlich. Für erwachsene politische Akteure ist es attraktiver, die neuen Partizipationsmodelle für die Rekrutierung ihres Nachwuchses und für die Systemstabilisierung (Legitimation) zu nutzen. Erwachsene Akteure, die eine solche Partizipation zulassen, fürchten sich vor zu viel Dynamik und zu viel Einfluss, der von den neuen Gremien ausgehen könnte. Jugendliche dagegen verfolgen, wenn sie sich für Beteiligungsmodelle aussprechen, vorrangig das Ziel, ihre Ideen einbringen zu können, um so den Policy-Output in ihrem Sinne gestalten zu können.

Die Erfolgsgeschichte eines Jugendparlamentes beginnt also immer damit, sich über diese Ziele zu verständigen. Leider gibt es keine verbindliche Antwort zur Frage, welches konkrete Modell geeignet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Erfahrung zeigt, dass ein Modell in einer Gemeinde sehr erfolgreich sein kann, während ein entsprechendes Modell in einer ähnlich strukturierten Gemeinde scheitert. Beim Entscheidungsprozess ist immer zu berücksichtigen, in welches konkrete politische System, in welche politische Kultur sich ein solches Parlament einzugliedern hat.

11. Prüfsteine

Qualität meint in diesem Zusammenhang, ob ein Instrument bzw. eine Beteiligungsform geeignet ist, um bestimmte Ziele zu erreichen. Welche Ziele sollen durch Partizipation allgemein bzw. durch die neuen Partizipationsformen erreicht werden? Diese Frage birgt – wie zuvor gezeigt – einiges an Kontroverse. Mehrheitlich wird in der fachwissenschaftlichen Diskussion die Auffassung vertreten, die Funktion neuer Beteiligungsmodelle emanzipatorisch zu begreifen. Demnach sollte es darum gehen, junge Menschen zu befähigen, wirksam ihre spezifischen Interessen vertreten zu können, sodass insgesamt eine ihren Bedürfnissen angemessenere Politik zustande kommt. Einigt man sich auf ein solches Hauptziel von Partizipation, dann werden die weiteren Schritte und erste Qualitätsanforderungen heißen müssen: Die Jugendlichen sollen in die Lage versetzt werden, das politische Geschehen zu durchschauen. Sie sollen ferner ihre davon abwei-

chenden Bedürfnisse erkennen und verbalisieren lernen. Entsprechend durch die Beteiligung motiviert sollen sie sich aktiv in den politischen Diskurs einmischen können. Und das letzte und entscheidende Kriterium würde dann schließlich heißen müssen: Hat sich der Policy-Output, also die konkreten vom politischen System produzierten Entscheidungen, im Sinne der Jugendlichen verändert? Dieser hier skizzierte Zugang verträgt sich im Übrigen gut mit dem Beutelsbacher Konsens aus dem Jahr 1976. In einer Phase heftiger Auseinandersetzungen über die Funktion politischer Bildung einigten sich führende politische Bildner auf drei Prinzipien: 1. Das Überwältigungsverbot, das eine rationale angelegte, faire Bildungsarbeit impliziert, 2. das Gebot, konfliktäre Themen in der politischen Bildung auch kontrovers zu präsentieren und schließlich 3. das Postulat, die Adressaten politischer Bildung zu befähigen, eigene Interessen zu analysieren und zu artikulieren, um so Einfluss nehmen zu können.

Die standardisierte Befragung von 107 Mitgliedern von Jugendgemeinderäten und 404 gleichaltrigen Nichtmitgliedern – allerdings bereits vor rund zehn Jahren – ergab, dass die Jugendgemeinderäte insgesamt weniger leistungsfähig sind, als in der öffentlichen Diskussion vermutet wird. Das betrifft alle drei Ziele: Artikulation, Sozialisation und Motivation. Dies hat seinen Grund im kleinen Kreis der Jugendlichen, die in den Genuss der Beteiligung kommen können sowie in der pädagogischen und politologischen Qualität: Der größte Teil der Jugendlichen einer Gemeinde kann allenfalls nur mittelbar von den Jugendgemeinderäten profitieren. Hinzu kommt, dass konventionelle Jugendparlamente nur schwer solche Jugendliche erreichen, die dringend eine Förderung ihres politischen Erlebens und Handelns benötigen würden. Die Kandidaten und die Gewählten sind überproportional häufig Jungen aus Mittelschicht-Familien, mit positiven politischen Einstellungen, mit hoher politischer Engagementsbereitschaft und gutem Artikulationsvermögen. Es zeigte sich, dass diese sozusagen „politisch elitären“ Jugendlichen während ihrer Mitgliedschaft nur in geringem Maße eine weitere Förderung ihrer politischen Einstellungen erleben. Das liegt vorwiegend an der Zeitdimension (zwei Jahre Wahlperiode, etwa vier Sitzungen pro Jahr), an der nur schwachen pädagogischen Begleitung des Projekts, an der vorwiegend sprachbezogenen und abstrakten Kommunikation, an der Langfristigkeit kommunaler Politikprozesse und an nicht ausreichend vielen Erfolgserlebnissen. So sind 28 % der Mitglieder der Auffassung, dass die Umsetzung ihrer Beschlüsse bzw. Empfehlungen nicht gut sei, weitere 11 % sind sich unschlüssig. Allerdings würden sich dennoch 86 % der Jugendgemeinderäte wieder zur Wahl stellen.

Um die Arbeit der Jugendparlamente möglichst effektiv zu gestalten, sollten folgende sechs Kriterien berücksichtigt werden, die Erkenntnisse aus der politischen Psychologie und Pädagogik spiegeln:

1. Erreicht das gewählte Beteiligungsmodell möglichst viele Jugendliche?

Versteht man Beteiligung auch als ein Angebot für jeden Jugendlichen, sich politisch zu entwickeln und zu bilden, ist es notwendig, einem möglichst großen Kreis von Jugendlichen die Mitwirkung in solchen Modellen zu ermöglichen. Will man aus praktischen Erwägungen nicht auf ein repräsentatives Modell verzichten, so ist es aber dennoch notwendig, den zu diesen Gremien nicht zugelassenen Jugendlichen ebenfalls Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen. Ferner ist es notwendig, dass jeder Jugendliche prinzipiell die gleichen Chancen hat, in ein solches Modell gewählt zu werden. Bei der

Konzeption von Partizipationsmodellen muss daher darauf geachtet werden, dass die Hürden nicht unnötig hoch sind. Je formaler das Projekt organisiert ist, je aufwändiger die Wahl veranstaltet wird, desto mehr Motivation und Fähigkeiten werden den Jugendlichen abverlangt. Diese Voraussetzungen erfüllen häufiger Jungen aufgrund ihrer spezifischen politischen Sozialisation, Jugendliche aus Mittelschichtfamilien mit höherem Bildungsniveau und vergleichsweise positiven Einstellungen zum politischen Prozess. Die gleiche Frage ist ferner im Hinblick auf das Binnenleben der Partizipationsmodelle zu stellen: Haben dort Jugendliche, die sich schlechter verbal ausdrücken können, die Politik weniger differenziert erleben, eine annähernd gleiche Chance mitzureden, mitzubestimmen und auch gefördert zu werden wie Jugendliche, die hier einen strukturellen Vorsprung und Vorteil haben?

2. Handelt es sich um unkonventionelles Engagement?

Die junge Generation steht in kritischer Distanz zur konventionellen politischen Partizipation. Die Bereitschaft zu unkonventioneller Partizipation liegt wesentlich über der Motivation zu konventionellem Engagement. Sieben von zehn Jugendlichen seien für themen- und projektbezogene Beteiligung zu gewinnen, stellte beispielsweise das Österreichische Institut für Jugendforschung fest. Die Motivation zur Partizipation nimmt mit dem Grad der Unkonventionalität zu. Die Grenze findet dieses Anwachsen erst dort, wo das unkonventionelle in ein illegales Engagement umschlägt. Die Konsequenz ist also, unkonventionelle Partizipationsmöglichkeiten anzubieten. Unkonventionell ist, wenn die Beteiligung nicht in Sitzungsform realisiert und abstrakt über Fragen diskutiert wird, sondern wenn projektbezogen gearbeitet wird. Jugendliche wollen sich ganzheitlich ausdrücken und einbringen. In einem solchermaßen unkonventionell angelegten Projekt haben dann auch die Videocollage, das Rollenspiel, die Exkursion, die gemeinsame Pflanzaktion oder Zukunftswerkstatt Platz. Unkonventionelle Formen müssen dabei nicht weniger effektiv sein als die althergebrachten Formen der Beteiligung Jugendlicher. Sie haben aber in jedem Fall den Vorteil, dass sie den beteiligten Jungen und Mädchen in aller Regel viel Spaß machen. Auch lässt sich in unkonventionellen Projekten das oben entworfene Postulat, möglichst viele Jugendlichen aus allen Bevölkerungsschichten zu erreichen, viel leichter verwirklichen. Wenn praktisches Arbeiten, abstraktes Diskutieren und Verhandeln ersetzt, sind auch Jugendliche mit schwächerem Sprachvermögen und entsprechenden Hemmschwellen leichter zu begeistern. Die Erfahrung zeigt leider, dass spezielle Beteiligungsmodelle für Kinder und Jugendliche mitunter schnell verschwinden. Sie gehen dann unter, wenn die erwachsenen Akteure das Interesse an solchen Modellen verlieren, z. B. weil das krisenhafte Verhältnis, das der Einrichtung zugrunde lag, beendet ist. Ferner lässt die Mobilisierung mithilfe der Massenmedien allmählich, aber sicher nach. Projektbezogene Formen sind mindestens genauso gefährdet wie die parlamentarischen. Es spricht deshalb viel dafür, die gewählte Partizipationsform durch Institutionalisierung abzusichern. Dies kann durch eine Grundordnung oder Satzung geschehen, auch durch konkrete Dienstleistungen, die die Kommunalverwaltung übernimmt. Wo es an einer solchen Unterstützung seitens der Verwaltung fehlt, ist die Gefahr eines frühzeitigen Scheiterns besonders groß.

Andererseits macht es aber auch nicht viel Sinn, wenig attraktive konventionelle Partizipationsformen durch eine fixe Institutionalisierung absichern zu wollen. Fehlt es an einer inhaltlichen Akzeptanz durch die beteiligten Jugendlichen, wird auch eine Ver-

ankerung des Gremiums in der Kommunalverfassung beispielsweise nicht viel bringen. Ferner birgt eine weitreichende Institutionalisierung mit vielen formalen Regeln auch die Gefahr, dass der konventionelle Charakter des Projektes weiter betont wird und damit die Ablehnung durch Jugendliche steigt.

3. Ist neben Rationalität auch Emotionalität in der Beteiligungsform berücksichtigt?

Die Auseinandersetzung um die Ziele und Methoden der politischen Bildungsarbeit ist seit jeher von der Frage des Verhältnisses von Emotionalität und Rationalität geprägt. Nach wie vor sind in der Fachdiskussion sowohl Stimmen auszumachen, die die Dominanz von Rationalität fordern, als auch solche, die eine Emotionalisierung in den Partizipationsmodellen für dringend notwendig erachten. Dass vernünftiges Handeln und vernünftige Urteilsbildung wichtige Lernziele darstellen, ist unbestritten. Kritisiert wird aber, dass der der Rationalität verpflichtete Ansatz politischer Bildung die Emotionen und Attitüden als Variablen im Urteilsprozess nicht ausreichend würdige. Trotz der akademisch betonten Rationalität setzt sich verstärkt in der Praxis eine sozialpädagogische Orientierung an Lebenslagen und Befindlichkeiten durch, was durchaus mit dem Begriff der Emotionalisierung beschrieben werden kann. Viele der neuen Lernmodelle, wie sie auch in den modernen Partizipationsformen für Jugendliche und Kinder zum Ausdruck kommen, setzen am Begriff des Bedürfnisses an. Ausgangssituation ist, dass das Bedürfnis zu politischem Handeln und Partizipation häufig nicht vorhanden ist und die Adressaten deshalb auch nicht auf die Mobilisierungsbemühungen – insbesondere durch Partizipationsofferten – reagieren. Marianne Gronemeyer sieht politisches Lernen zunächst im Bemühen, Bedürfnisse zu politischem Handeln zu wecken. Dieses Bedürfnis ist aber weder von vornherein gegeben noch ist es abstrakt vermittelbar. Es ist Produkt eines eigenen Lernprozesses. Deshalb ist es Aufgabe des für das konkrete Partizipationsprojekt verantwortlichen Akteurs, des Lerninitiators also, latente und schwach ausgeprägte Bedürfnisse durch als positive Verstärker wirkende Erfahrungen so zu fördern, dass sie größere Bedeutung für das Individuum gewinnen. Das von Gronemeyer auf dieser Grundlage entwickelte Lernstufenmodell sieht eine schrittweise Entwicklung von Bedürfnissen, wie z. B. dem politischen Engagement, vor. Es ist offensichtlich, dass ein solcher Zugang zur politischen Bildung weniger abstrakte als vielmehr praktische Angebote erfordert und mit Stofflernen nur schwer vereinbar ist. Diese Bedürfnisorientierung drückt sich konkret in der Lebensweltorientierung aus, das heißt Bildungsangebote und Partizipationsofferten holen den Jugendlichen aus seinen konkreten Lebenszusammenhängen ab.

4. Ergänzen sich die Erfahrungen von Mangel und Kompetenz und wird ein getreues Bild von Politik vermittelt?

Die Konzeptionen zur Belebung des Motivationspotenzials müssen sowohl Mangel- als auch Kompetenzerfahrungen vermitteln. Für Gronemeyers idealtypisches Lernstufenmodell bedeutet dies, „dass den Lernsubjekten – zumindest in der Anfangsphase – nur so viel an Mangel- und Entfremdungsbewusstsein abverlangt wird, wie zugleich ohnmachtsbrechende Handlungsalternativen zugänglich gemacht werden können. Kann dann in einem nächsten Lernschritt auf einen gewissen Fundus an Autonomieerfahrungen zurückgegriffen werden, dann erscheint auch ein weiterreichendes Problem-bewusstsein zumutbar“ (Gronemeyer 1976, S. 40). Gronemeyer empfiehlt, politisches

Lernen von kurzfristigen zu langfristigen Zielen zu organisieren, vom Nahen zum Fernen, von geringer zu hoher Konfliktintensität. Die gemeindliche Ebene gilt allgemein als besonders geeignet für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Im Unterschied zur Bundes- oder Landespolitik seien die Strukturen dort leicht überschaubar, Problemlagen unmittelbar erfassbar, aber auch einfacher zu lösen. Ferner kristallisierten sich alle gesellschaftlichen Probleme auf kommunaler Ebene, sei es der Müllberg, der Verkehrskollaps oder die große Zahl sozialer Probleme. Die Versuche, Jugendliche auf Landes-, Bundes- oder Europaebene zu beteiligen, blieben dagegen überwiegend ohne große Resonanz und stellen häufig mehr symbolische Politik als tatsächliche Partizipation dar. Die Wahl der kommunalen Ebene als Bezugsrahmen für politische Partizipation birgt aber ebenfalls Gefahren. So sind es häufig sehr konkrete Fragestellungen, die im Mittelpunkt der Arbeit der Partizipationsformen in den Gemeinden stehen, die nicht politisch im eigentlichen Wortsinne sind. Natürlich können Jugendliche gut mitdiskutieren, wenn es um das Bemalen von Fußgängerunterführungen, das Aufstellen von Müllkörben am Schulhof usw. geht. Die Konzentration der Themen auf Fragen des sogenannten schlichten Verwaltungshandelns produziert aber ein verzerrtes Bild vom Politischen. Zu einem getreuen Bild des Politischen gehören genauso auch die schwer lösbaren, schwer durchschaubaren Probleme, die Dilemmata. Langfristig rächt es sich, wenn Jugendliche in den Beteiligungsformen eine harmonische, konfliktfreie Politik vorgespiegelt bekommen, wo sie doch tatsächlich häufig sehr zäh und kontrovers ist. Auch hier bewegen sich die erwachsenen Begleiter der Beteiligungsprojekte auf einem schmalen Grat: Sie müssen Themen für die Jugendlichen handhabbar und bearbeitbar machen, das heißt auch, sie zu vereinfachen. Dies darf aber nicht soweit gehen, dass es zu einer „geschützten Partizipation“ kommt und das Bild realen politischen Geschehens verzerrt wird.

Kommunale Politikprozesse verlaufen nur selten kurzfristig. Die meisten Angelegenheiten lassen sich nicht ad hoc regeln: Mal muss eine Fachbehörde eingeschaltet werden, mal ist der Gemeinderat zuständig, mal beeilen sich die beteiligten Beamten einfach nicht besonders. Diese Langfristigkeit kommunaler Politikprozesse ist ein großes Handicap für jede politische Partizipation Jugendlicher. Der Zeithorizont Jugendlicher ist kürzer angelegt als der Zeithorizont von Erwachsenen. Was für einen 30-Jährigen eine kurze Zeit ist, kann für einen 15-Jährigen sehr lange sein. Will man Lernerfahrungen fördern, ist es natürlich notwendig, die Jugendlichen mit den Resultaten ihrer Arbeit – positiv wie negativen – zu konfrontieren. Politische Motivation ergibt sich aus einer Kombination aus Kompetenz- und Mangelmotivation, also aus der Erfahrung, mal etwas bewirkt zu haben, mal gescheitert zu sein. Bei der meist zweijährigen Wahlperiode erleben Jugendliche, die sich an einer Partizipationsform beteiligen, oft die Resultate nicht mehr. Dies gilt besonders für die parlamentarischen Formen. Bei den projektbezogenen Formen können die Erfolgserlebnisse durch eine andere Qualität ersetzt werden: Die geschaffte Planung eines neuen Jugendtreffs oder eines neuen Spielplatzes kann alleine schon als Kompetenzmotivation taugen, während eine abstrakte Diskussion eines neuen Jugendtreffs in einem Jugendparlament kaum solche positive Impulse hergeben wird. Das Problem der Langfristigkeit ist durch kein Patentrezept zu lösen. Insgesamt müssen die Beteiligten aber darauf achten, dass es genügend kurzfristig organisierte Themen in der Arbeit gibt. Dann wird man aber automatisch den Blick auf projektbezogenes Arbeiten richten.

5. Greift die Partizipationsform rechtzeitig?

Entgegen der landläufigen Meinung findet eine wesentliche politische Prägung bereits vor dem 12. Lebensjahr über die Erfahrungen im Elternhaus und Schule statt. Politische Einstellungen bilden sich nicht erst in dem Alter, in dem diese politischen Einstellungen offenbar werden, z. B. durch Wahlverweigerung oder durch Skandierung rechtsradikaler Parolen. Insgesamt ist das politische Interesse Jugendlicher über die letzten Jahrzehnte größer geworden. Es hat sich darüber hinaus in jüngere Altersgruppen verschoben, sodass von einer „erdbebensartigen Politisierung der älteren Kindheit“ gesprochen wird. Auch die Medien tragen dazu bei, dass abstraktes politisches Lernen unstrittig immer früher beginnt. Entwicklungspsychologen wie z. B. Rolf Oerter kommen zum Ergebnis, dass Jugendliche nicht nur in der Lage sind, an politischen Themen zu arbeiten, sondern dass sie zum Teil den erwachsenen Akteuren beim Finden von Lösungen sogar überlegen sein könnten, weil sie weniger durch frühere Erfahrungen und dadurch aktivierte Schemata geleitet sind. Insgesamt spricht deshalb viel dafür, die Bedeutung der späteren Kindheit für die politische Sozialisation nicht gering einzuschätzen und deshalb für Kinder Angebote politischen Lernens und Erlebens zu entwickeln.

6. Ist die Beteiligungsform vernetzt?

Ist ein Beteiligungsmodell eingerichtet und funktioniert es gar gut, so darf es dennoch keinen Monopolanspruch auf Interessenvertretung in der Gemeinde haben. Aktuell hat sich mancherorts ein unglücklicher und nutzloser Streit entwickelt zwischen Jugendverbänden und Jugendparlamenten. Beide nehmen für sich in Anspruch, die legitimen Interessenvertreter der jungen Generation zu sein. Ziel bei der Konzeption eines Beteiligungsmodells muss es aber sein, alle Organisationen, die sich mit der Vertretung jugendlicher Interessen beschäftigen, zu integrieren. Versteht sich ein Partizipationsprojekt als eine konzertierte Aktion, die von vielen Gruppen mitgetragen wird, so wird dessen Erfolg mit Sicherheit größer sein können. Früh muss man sich auch Gedanken machen, wie man die regulären Entscheidungsträger, also die Parlamentarier aus den Gemeinderäten und die Bürgermeister, in die Arbeit mit einbezieht. Zu groß ist sonst die Gefahr, dass die Arbeit in einem Beteiligungsmodell im luftleeren Raum endet.

12. Rechtliche Rahmenbedingungen – Exemplarische Geschäftsordnungen

12.1 Friedrichshafen

Richtlinien des Jugendrates 1996 – 1998 gemäß Gemeinderatsbeschluss vom 27. 11. 1995

1. Ziel

Es ist notwendig, dass sich Jugendliche öffentlich engagieren und ihre Anregungen, Kritik und Fragen in die kommunalpolitische Diskussion einbringen. Dadurch soll auch das politische Verantwortungsbewusstsein gefördert werden.

Es soll deshalb ein Jugendrat in Friedrichshafen gewählt werden.

Die Nützlichkeit der bisherigen Gespräche des Oberbürgermeisters mit den Jugendlichen wird anerkannt; die Fortsetzung dieser Gespräche wird gewünscht.

Das Wirken des Jugendrates soll eine zusätzliche Komponente in der öffentlichen Meinungsbildung sein.

2. Zusammensetzung

2.1. Der Jugendrat hat 30 Mitglieder

2.2 Der Jugendrat wählt aus seiner Mitte:

- a) einen Vorsitzenden / eine Vorsitzende
- b) einen Stellvertreter / eine Stellvertreterin für den Vorsitzenden / die Vorsitzende
- c) einen Protokollanten / eine Protokollantin
- d) einen Kassenverwalter / eine Kassenverwalterin.

3. Wahl des Jugendrates

3.1 Grundsatz

Die Wahl ist allgemein, unmittelbar, frei, gleich und geheim. Der Tag der Wahl wird vom Jugendratswahlausschuss (Ziff. 3.3.1) festgesetzt. Der Jugendrat macht (ab der 2. Wahl) diesbezüglich einen Vorschlag. Die Durchführung der Wahl und die Ermittlung des Wahlergebnisses organisiert die Stadtverwaltung bei weitestmöglicher Einbeziehung der Mitarbeit von wahlberechtigten Jugendlichen.

3.2. Wahlrecht

- a) Wahlberechtigt und wählbar sind alle Einwohner Friedrichshafens, die am Wahltag das 14. Lebensjahr vollendet und das 20. Lebensjahr noch nicht vollendet haben und seit mindestens 6 Monaten in Friedrichshafen wohnen.
- b) Wählen kann und wählbar ist nur, wer in ein Wählerverzeichnis eingetragen ist. Berichtigungen des Wählerverzeichnisses finden statt, wenn durch die Stadtverwaltung offensichtliche Unrichtigkeiten oder Unvollständigkeiten festgestellt werden; im Übrigen nur auf Antrag des Betroffenen. Für die Wahl gelten die Grundsätze der Mehrheitswahl.

3.3 Wahlverfahren, Ermittlung des Wahlergebnisses, Konstituierung

3.3.1 Für die Leitung der Wahl, insbesondere für die Entscheidung der grundsätzlichen Fragen, wie:

- Erstellung der Kandidatenliste,
- Organisation der Briefwahl,
- Ermittlung des Wahlergebnisses

wird ein Jugendratswahlausschuss gebildet, dem angehören:

3 wahlberechtigte Jugendliche

- bei der ersten Jugendratswahl werden sie benannt, vom gemeinderätlichen Ausschuss für Soziales, Schulen, Jugend und Sport, auf Vorschläge aus dem Kreis der Jugend; bei den folgenden Jugendratswahlen benennt sie der Jugendrat vor Ablauf seiner Wahlperiode

1 Vertreter/in der Stadtverwaltung als Vorsitzender / Vorsitzende,

2 weitere Vertreter/innen der Stadtverwaltung.

3.3.2 Jede(r) Wähler/in verfügt über 30 Stimmen.

3.3.3 Die Kandidatenliste wird folgendermaßen erstellt:

Die Wahl wird über Anzeigen in den Tageszeitungen, über Informationen in den Mitteilungsblättern der Ortschaften, über Informationen in den hiesigen Schulen, im Bildungszentrum Markdorf und in den Großbetrieben bekanntgegeben. Dabei werden die Jugendlichen auf die Möglichkeit hingewiesen, für den Jugendrat zu kandidieren. Wer wählbar ist, wird durch seine fristgemäße Anmeldung Kandidat/in.

3.3.4 Es dürfen einem Kandidaten/einer Kandidatin von jedem Wähler / jeder Wählerin höchstens 3 Stimmen gegeben werden.

3.3.5 Gewählt wird ausschließlich im Wege der Briefwahl.

3.3.6 Die Sitze werden an die Kandidaten/Kandidatinnen nach der Höchstzahl der erreichten Stimmen vergeben.

3.3.7 Die Kandidaten / Kandidatinnen, auf die kein Sitz entfallen ist, sind in der Reihenfolge der von ihnen erreichten Stimmenzahlen Ersatzleute.

3.3.8 Vor der Wahl wird jedem Wahlberechtigten ein Stimmzettel, ein Wahlumschlag und ein mit der Adresse des Wahlamtes und der Wählernummer versehener frankierter Briefwahlumschlag zugeschickt. Ein Wahlschein, der vom Wähler auszufüllen und zu unterschreiben ist, entfällt. Die Auszählung selbst erfolgt zentral im Rathaus Friedrichshafen und wird von einem oder mehreren Briefwahlausschüssen durchgeführt.

3.3.9 Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

4. Ausscheiden und Nachfolge

4.1 Ein Mitglied des Jugendrates, das im Laufe der Wahlperiode den Hauptwohnsitz Friedrichshafen aufgibt, scheidet aus dem Jugendrat aus. In diesem Fall und in sonstigen Fällen des Ausscheidens von Mitgliedern des Jugendrates rücken die Ersatzleute in den Jugendrat nach.

4.2 Fehlt ein Jugendrat bei 3 Sitzungen unentschuldigt und stellt der Jugendrat fest, dass der Jugendliche kein Interesse an der Arbeit des Jugendrates zeigt, so kann der Jugendrat

den Ausschluss des Jugendlichen aus diesem Gremium beschließen. Der Beschluss muss mit einer Mehrheit von 2/3 der Stimmen der anwesenden Mitglieder gefasst werden.

5. Wahlperiode

Der Jugendrat ist auf 2 Jahre gewählt. Entsprechend finden die Jugendratswahlen alle 2 Jahre statt.

6. Geschäftsordnung, Beschlüsse

6.1 Die Stadtverwaltung arbeitet mit dem Jugendrat im erforderlichen Umfang freimütig zusammen und zwar in inhaltlicher und in organisatorischer Hinsicht und hilft mit zweckdienlichen Auskünften.

6.2 Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst.

6.3 Die Beschlüsse werden dem Oberbürgermeister und den Gemeinderatsfraktionen zur Kenntnis gegeben. Der Jugendrat geht davon aus, dass der Oberbürgermeister die Fragen beantwortet, Anregungen und Kritik überprüft, ggf. für die Umsetzung der Anregungen und der Kritik sorgt und den Jugendrat diesbezüglich informiert. Der Jugendrat geht ferner davon aus, dass der Oberbürgermeister Anregungen und Kritik von entsprechendem Gewicht in die kommunalpolitische Diskussion des Gemeinderates einbringt.

6.4

- a) Wenn eine Vorlage des Jugendrates im Gemeinderat behandelt wird, wird dazu der Vorsitzende des Jugendrates zugezogen.
- b) Der Vorsitzende des Jugendrates hat das Recht, als beratendes Mitglied an den Sitzungen des Ausschusses für Soziales, Schulen, Jugend und Sport teilzunehmen.
- c) Ein Mitglied des Jugendrates hat das Recht, als beratendes Mitglied an den Sitzungen des Kulturausschusses teilzunehmen.

6.5 Die Stadt sieht für den Jugendrat im Haushaltsplan pro Jahr einen Betrag in Höhe bis zu 2.500 DM vor, um für Mitglieder des Jugendrates zu ermöglichen, Seminare zu kommunalen Themen in Friedrichshafen oder auswärts zu besuchen und für den Jugendrat einschlägige Literatur zu beschaffen. 1.000 DM dieses Betrages verwaltet der Kassenverwalter / die Kassenverwalterin des Jugendrates.

6.6 Der Jugendrat tagt nach Bedarf.

Geschäftsordnung des Jugendrates

I. Zu den Aufgaben des / der Diskussionsleitenden bzw. Vorsitzenden

§ 1

Diskussionsleiter der Sitzungen ist der Vorsitzende; es sei denn, es wird auf Antrag ein anderes Jugendratsmitglied zum Diskussionsleiter gewählt.

§ 2

Aufgabe des Vorsitzenden ist es, die vorläufige Tagesordnung aufzustellen und den Mitgliedern rechtzeitig bekanntzugeben, die Jugendratssitzung vorzubereiten, einzuberufen und zu leiten sowie das Hausrecht in Absprache mit dem Vertreter der Verwaltung für die Dauer der Sitzung auszuüben.

§ 3

1. Aufgabe des Diskussionsleitenden ist es, die Diskussion über die Verhandlungspunkte unparteiisch zu leiten, die Einhaltung der Geschäftsordnung zu überwachen und auf einen ökonomischen, straffen Sitzungsablauf hinzuwirken.
2. Der Diskussionsleitende kann die Diskussion an seinen Stellvertreter bzw. seine Stellvertreterin abgeben. Will er sich an der Beratung beteiligen, so muss er sich auf die Redeliste setzen.
3. Der / die Diskussionsleiter(in) und der / die Vorsitzende dürfen an jeder Abstimmung teilnehmen.

§ 4

- 1.1 Der Diskussionsleitende führt eine Redeliste und erteilt das Wort in der Reihenfolge der Meldungen.
- 1.2 Meldungen aus dem Gremium haben Priorität, vor Meldungen aus dem Publikum.
2. Der Diskussionsleitende kann die Redeliste unterbrechen, wenn er den Eindruck hat, dass einzelne Wortmeldungen, die sich direkt auf die vorausgegangene Wortmeldung beziehen, für den Fortlauf der Diskussion notwendig sind.

§ 5

1. Der / die Diskussionsleitende unterbricht die Redeliste bei
 - a) einer Wortmeldung des Antragstellers
 - b) einem Ruf zur Geschäftsordnung
 - c) einer Wortmeldung einer betroffenen Person aus dem Publikum
2. Die zulässige Redezeit beträgt in der Regel 2 Minuten. Im Rahmen der zulässigen Redezeit darf der Redner nicht unterbrochen werden.

§ 6

Der Diskussionsleiter kann durch Ermessensbescheid die Redezeit beschränken, die Redeliste schließen, die Debatte beenden und TOPs aussetzen. Es besteht die Möglichkeit, gegen diesen Ermessensentscheid Widerspruch einzulegen. Über den Widerspruch entscheidet das Gremium durch Mehrheitsbeschluss.

II. Geschäftsordnung

§ 7

Äußerungen und Anträge zur Geschäftsordnung sind durch doppelte Meldung (beide Arme oben) anzuzeigen.

§ 8

Äußerungen zur Geschäftsordnung sind insbesondere:

- Hinweise und Anträge zur Geschäftsordnung
- Der Widerspruch gegen den Ermessensbescheid nach § 6
- Antrag auf Neuwahl des Diskussionsleitenden

III. Beschlussanträge und Abstimmungen

§ 9

Anträge zur Änderung von Beschlussvorschlägen werden beim Diskussionsleiter eingereicht. Dies kann auch noch während der Sitzung geschehen.

§ 10

Vor der Abstimmung hat der/die Diskussionsleitende den Antrag in der Schlussfassung deutlich vorzulesen.

Reihenfolge der Abstimmung:

- Befürwortung
- Ablehnung
- Enthaltung

§ 11

Zunächst ist über den weitgehendsten Antrag abzustimmen.

§ 12

Während der Abstimmung sind nur Äußerungen zur Geschäftsordnung zulässig.

§ 13

Ist für die Beschlussfassung eine Auswahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten notwendig, so beschließt das Gremium zunächst auf Vorschlag des Vorsitzenden den Abstimmungsmodus (offene bzw. geheime Wahl oder Abstimmung).

§ 14

1. Auf Antrag kann die Öffentlichkeit in Ausnahmen, welche insbesondere sind:

- a). Beratung nichtöffentlicher Themen anderer Gremien,
- b). Wahrung der Privatsphäre einzelner Personen,
- c). offene Diskussionen

ausgeschlossen werden.

2. Einzelne Personen, die nicht Mitglieder/innen des Jugendrates sind, können auf Antrag zu nichtöffentlichen Sitzungen zugelassen werden, sie sind von dem anstehenden Beratungspunkt unmittelbar betroffen.

3. Alle Teilnehmer/innen verpflichten sich durch ihre Anwesenheit, nichts von dem, was sie gesehen oder gehört haben, an Dritte weiterzugeben.

4. Die Ergebnisse nichtöffentlicher Sitzungen werden in der Regel auf der darauffolgenden Sitzung von dem/der Vorsitzenden bekanntgegeben.

IV. Schlussbestimmungen

§ 15

Diese Geschäftsordnung kann mit Zwei-Drittel-Mehrheit in der Jugendratssitzung geändert werden.

12.2 Offenburg

Jugendgemeinderat

1. Ziel

Es ist notwendig, dass sich Jugendliche öffentlich engagieren und ihre Anregungen, Kritik und Fragen in die kommunalpolitische Diskussion einbringen. Dadurch soll auch das politische Verantwortungsbewusstsein gefördert werden.

Das Wirken des Jugendgemeinderats soll eine zusätzliche Komponente in der öffentlichen Meinungsbildung sein.

2. Aufgaben

Aufgabe des Jugendgemeinderats soll sein, in allen die Jugend betreffenden Angelegenheiten mitzuwirken. Dies gilt vor allem für Bildungs-, Sozial- und Umweltfragen, aber auch für alle sonstigen Themenbereiche, für welche die Stadt zuständig ist.

Die zu behandelnden Punkte sollen grundsätzlich aus den Reihen des Jugendgemeinderats kommen. Aktuelle Themen können auch von der Verwaltung eingebracht werden.

Die Beschlüsse des Jugendgemeinderats gelten als Vorschläge für den Gemeinderat bzw. seine Ausschüsse und die Verwaltung und werden dort je nach Zuständigkeit behandelt.

3. Zusammensetzung

Der Jugendgemeinderat hat 24 Mitglieder.

Vorsitzender des Jugendgemeinderats ist der Oberbürgermeister; der Oberbürgermeister kann den Vorsitz übertragen. § 1 Abs. 2 der Geschäftsordnung für den Gemeinderat gilt entsprechend.

4. Wahl des Jugendgemeinderats

Wahlberechtigt und wählbar sind Schülerinnen und Schüler mit Hauptwohnsitz Offenburg. Wahlberechtigt sind dabei Schülerinnen und Schüler ab der 7. Klasse bis zum Abschluss in der Schule, in der sie gewählt worden sind.

Die Wählbarkeit endet mit Abschluss der 11. Klasse.

Wahlberechtigt und wählbar sind die Schülerinnen und Schüler nur innerhalb der jeweiligen Schule bzw. dem Schulbezirk.

5. Wahlverfahren

Jede Wählerin bzw. jeder Wähler verfügt über 1 Stimme. Die Sitze werden an die Kandidatinnen bzw. Kandidaten jeweils nach der Höchstzahl der erreichten Stimmen vergeben. Die Kandidatinnen bzw. Kandidaten, auf die kein Sitz entfallen ist, sind in der Reihenfolge der von ihnen erreichten Stimmenzahlen Ersatzleute. Bei Stimmengleichheit entscheidet das Los.

Die Verteilung der Sitze erfolgt auf die einzelnen Schulen entsprechend dem d'Hondt'schen Verfahren; bei der Sitzverteilung werden die Schülerzahlen der Schulstatistik des Vorjahres zugrunde gelegt.

6. Ausscheiden und Nachfolge

Ein Mitglied des Jugendgemeinderats, das im Laufe der Wahlperiode den Hauptwohnsitz Offenburg aufgibt, scheidet aus dem Jugendgemeinderat aus. Bei Schulwechsel innerhalb des Stadtgebiets ist ein Verbleiben im Amt möglich.

In obigem Fall und in sonstigen Fällen des Ausscheidens von Mitgliedern des Jugendgemeinderats rücken die Ersatzleute in den Jugendgemeinderat nach.

7. Wahlperiode

Der Jugendgemeinderat ist auf 3 Jahre gewählt.

Diese Richtlinien treten am Tage nach der Genehmigung durch den Offenburger Gemeinderat in Kraft. Gleichzeitig treten die Richtlinien von 1990 außer Kraft.

12.3. Rheinstetten

Geschäftsordnung des Jugendgemeinderates

§ 1 Zusammensetzung des Jugendgemeinderates

1. Der Jugendgemeinderat besteht aus 20 ehrenamtlichen Jugendlichen (Jugendgemeinderäte).
2. Der Bürgermeister ist Vorsitzender des Jugendgemeinderates. Er hat kein Stimmrecht.
3. Der Jugendgemeinderat wählt eine/n Sprecher/in, die / der dem Gremium vorsteht. Die / der Sprecher/in erhält zu ihrer / seiner Unterstützung 2 zusätzlich zu wählende Stellvertreter/innen.

§ 2 Wahl des Jugendgemeinderates

1. Die Wahl zum Jugendgemeinderat findet alle 2 Jahre statt.
2. Das aktive und passive Wahlrecht besitzen alle Jugendlichen vom vollendeten 14. Lebensjahr bis zum Eintritt der Volljährigkeit. Weitere Voraussetzung ist, dass die / der Jugendliche zum Zeitpunkt der Wahl seit mindestens 3 Monaten in Rheinstetten gemeldet ist.
3. Zu wählen sind 20 Jugendgemeinderäte im Wege der Mehrheitswahl.
4. Grundsätzlich finden für die Wahl des Jugendgemeinderates – soweit anwendbar – die einschlägigen Vorschriften des Kommunalwahlrechts Anwendung.

§ 3 Sitzungen des Jugendgemeinderates

1. Sitzungen sind nach Bedarf, mindestens jedoch 6-mal pro Jahr einzuberufen. Wenn $\frac{1}{4}$ der Mitglieder des Jugendgemeinderates es wünscht, so ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine Sitzung einzuberufen.
2. Der regelmäßige Sitzungstag des Jugendgemeinderates ist der Montag. Die Sitzungen beginnen regelmäßig um 18.00 Uhr. Sie sollen nicht länger als bis um 21.00 Uhr dauern.

§ 4 Amtsführung

1. Die Jugendgemeinderäte sind verpflichtet, an den Sitzungen des Jugendgemeinderates und der Ausschüsse teilzunehmen. Bei Verhinderung ist der Vorsitzende bzw. die Geschäftsstelle des Jugendgemeinderates unter Angabe des Grundes rechtzeitig vor der Sitzung zu verständigen.
2. Die Jugendgemeinderäte sind verpflichtet, zu den Sitzungen rechtzeitig zu erscheinen und ihnen bis zum Schluss beizuwohnen. Will ein Mitglied die Sitzung vor ihrer Bedingung verlassen, hat es sich beim Vorsitzenden abzumelden.

§ 5 Unterrichtsrecht, Anfragerecht der Jugendgemeinderäte

1. Jeder Jugendgemeinderat kann an den Bürgermeister schriftliche oder in einer Sitzung mündliche Anfragen stellen. Mündliche Anfragen, die mit keinem Punkt der Tagesordnung in Verbindung stehen, sind erst nach Erledigung der Tagesordnung zulässig.
2. Schriftliche Anfragen sind, sofern es der Gegenstand der Frage zulässt, innerhalb von 4 Wochen zu beantworten. Sie können auch vom Bürgermeister während einer Sitzung mündlich beantwortet werden. Können mündliche Anfragen nicht sofort beantwortet werden, teilt der Bürgermeister Zeit und Art der Beantwortung mit.

§ 6 Ausschluss wegen Befangenheit

1. Ein Mitglied des Jugendgemeinderates oder ein zur Beratung zugezogener Einwohner darf weder beratend noch entscheidend mitwirken, wenn die Entscheidung einer Angelegenheit ihm selbst oder folgenden Personen einen unmittelbaren Vorteil oder Nachteil bringen kann:
 - a) den Eltern,
 - b) den Geschwistern.
2. Diese Vorschrift gilt nicht für Wahlen, die vom Jugendgemeinderat aus seiner Mitte vorgenommen werden.
3. Das Mitglied des Jugendgemeinderates, bei dem ein Befangenheitstatbestand vorliegt, hat dies vor Beginn der Beratung über diesen Gegenstand der / dem Vorsitzenden mitzuteilen.
4. Wer wegen Befangenheit an der Beratung und Entscheidung nicht mitwirken darf, muss in öffentlichen Sitzungen deutlich vom Sitzungstisch abrücken. Bei nichtöffentlichen Sitzungen ist der Sitzungsraum zu verlassen.

§ 7 Öffentlichkeitsgrundsatz

1. Die Sitzungen des Jugendgemeinderates und seiner Ausschüsse sind in der Regel öffentlich.
2. Zu den öffentlichen Sitzungen des Jugendgemeinderates und seiner Ausschüsse hat jedermann Zutritt, soweit es die Raumverhältnisse gestatten.
3. Zu den öffentlichen Sitzungen des Jugendgemeinderates wird in den Rheinstettener Nachrichten unter Bekanntgabe der Tagesordnung und des Sitzungsortes eingeladen.

§ 8 Verhandlungsgegenstände

1. Die Tagesordnung für Sitzungen des Jugendgemeinderates wird einvernehmlich zwischen dem Bürgermeister, der Geschäftsstelle des Jugendgemeinderates und dem / der Sprecher/in aufgestellt.
2. Der / die Sprecher/in nimmt Anträge und Vorschläge zur Tagesordnung aus dem Jugendgemeinderat oder seinen Ausschüssen auf.

§ 9 Verhandlungsablauf, Änderung der Tagesordnung

1. Die Gegenstände werden in der Reihenfolge der Tagesordnung verhandelt, sofern der Jugendgemeinderat im Einzelfall nichts anderes beschließt.
2. Die nachträgliche Aufnahme von Gegenständen in die Tagesordnung für die öffentliche Sitzung des Jugendgemeinderates ist, von Notfällen abgesehen, während der Sitzung nicht möglich.
3. Der Jugendgemeinderat kann auf Antrag die Verhandlung über einen Gegenstand vertagen.

§ 10 Vortrag, beratende Mitwirkung

1. Den Vortrag im Jugendgemeinderat und seinen Ausschüssen hat die / der Vorsitzende oder der / die Sprecher/in.
2. Der Jugendgemeinderat und der Bürgermeister können sachkundige Einwohner und Sachverständige zu den Beratungen einzelner Angelegenheiten zuziehen.
3. Bei den Sitzungen des Jugendgemeinderates sind Amtsleiter und der Jugendsozialarbeiter in der Regel anwesend.
4. Die Mitwirkung von Gemeindebediensteten bei Ausschusssitzungen ist vorab mit der Geschäftsstelle des Jugendgemeinderates abzustimmen.

§ 11 Beschlussfassung, Beschlussfähigkeit

1. Im Anschluss an die Beratung wird über vorliegende Sachanträge Beschluss gefasst. Der Jugendgemeinderat beschließt durch Abstimmung und Wahlen.
2. Der Jugendgemeinderat ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte aller Mitglieder anwesend und stimmberechtigt ist.

§ 12 Abstimmungen

1. Die Beschlüsse werden mit Stimmenmehrheit gefasst. Stimmenthaltungen werden bei der Ermittlung der Mehrheit nicht berücksichtigt. Bei Stimmengleichheit ist der Abstimmungsantrag abgelehnt.
2. Der Jugendgemeinderat stimmt in der Regel offen durch Handerhebung ab.
3. Der Jugendgemeinderat kann auf Antrag beschließen, dass ausnahmsweise geheim mit Stimmzetteln abgestimmt wird.

§ 13 Wahlen

1. Wahlen werden geheim mit Stimmzetteln vorgenommen. Es kann offen gewählt werden, wenn kein Mitglied des Jugendgemeinderates widerspricht.
2. Gewählt ist, wer die Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen erhalten hat. Ungültige Stimmzettel bleiben unberücksichtigt.

3. Bei Stimmengleichheit entscheidet das Los.

§ 14 Fragestunde für jugendliche Einwohner

1. Jugendliche Einwohner können bei öffentlichen Sitzungen des Jugendgemeinderates Fragen stellen oder Anregungen und Vorschläge unterbreiten (Fragestunde).
2. Die Fragestunde findet in der Regel zu Beginn der öffentlichen Sitzung statt. Sie wird in der Tagesordnung unter „Anfragen von jugendlichen Einwohnern“ angekündigt.

§ 15 Anhörung, Forum

1. Der Jugendgemeinderat kann betroffenen Personen und Personengruppen Gelegenheit geben, ihre Auffassung im Jugendgemeinderat vorzutragen (Anhörung).
2. Zu wichtigen Angelegenheiten kann der Jugendgemeinderat ein öffentliches Forum beschließen und veranstalten.

§ 16 Niederschriften

1. Über den wesentlichen Inhalt der Verhandlungen des Jugendgemeinderates fertigt die Geschäftsstelle des Jugendgemeinderates eine Niederschrift.
2. Die Niederschriften über Ausschusssitzungen werden von einem beauftragten Ausschussmitglied gefertigt. Sie werden ebenfalls bei der Geschäftsstelle des Jugendgemeinderates gesammelt.
3. Die Jugendgemeinderäte können jederzeit in die Niederschriften Einsicht nehmen.

§ 17 Verfahren mit dem Gemeinderat

1. Beschlüsse des Jugendgemeinderates, für dessen Behandlung der Gemeinderat zuständig ist, werden diesem durch den Bürgermeister als Antrag zur Beratung und Abstimmung vorgelegt. Das Mitglied/die Mitglieder des Jugendgemeinderates, auf dessen / deren Initiative der Beschluss zurückgeht, erhält / erhalten die Möglichkeit für nähere Erläuterungen im Gemeinderat.
2. Die / der gewählte Sprecher/in oder deren Stellvertreter/innen sind verpflichtet, an den öffentlichen Sitzungen des Gemeinderates teilzunehmen.

§ 18 Ausschüsse

1. Der Jugendgemeinderat bildet für seine Arbeit Ausschüsse.
2. Als ständige Ausschüsse werden der „Ausschuss für Jugend und Soziales“ und der „Ausschuss für Umwelt und Verkehr“ eingerichtet.
3. Jeder Ausschuss setzt sich in der Regel aus 5 Mitgliedern zusammen, aus deren Reihen ein / eine Vorsitzender / Vorsitzende gewählt wird, die / der gleichzeitig die Funktion einer Sprecherin und Organisatorin/eines Sprecher und Organisators erhält.
4. Die Ausschüsse organisieren und leiten ihre Arbeit selbst. Sie werden hierbei von der Gemeindeverwaltung unterstützt.
5. Die Bestimmungen in den § 4, 6, 7, 9, 11, 12, u. 13 finden auch bei Ausschusssitzungen Anwendung.

6. Beschlüsse der Ausschüsse sind Empfehlungen an den Jugendgemeinderat, die von diesem behandelt werden müssen.

§ 19 Studienfahrt

Der Jugendgemeinderat führt zu Beginn jeder Legislaturperiode eine Studienfahrt durch.

§ 20 Inkrafttreten

Diese Geschäftsordnung tritt mit ihrer Beschlussfassung durch den Jugendgemeinderat vorläufig in Kraft. Sie tritt endgültig in Kraft nach der Anerkennung durch den Gemeinderat.

13. Literatur

- Beck, Ulrich (1997): *Kinder der Freiheit. Wider das Lamento über den Werteverfall*. Frankfurt am Main
- Gille, Martina u. a. (1996): „Das Verhältnis Jugendlicher zur Politik. Normalisierung oder Krisenentwicklung?“ In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 16/96
- Gronemeyer, Marianne (1976): *Motivation und politisches Handeln: Grundkategorien politischer Psychologie*. Hamburg
- Habermas, Jürgen u. a. (1967): *Student und Politik. Eine soziologische Untersuchung zum Bewusstsein Frankfurter Studenten*. 2. Auflage. Neuwied und Berlin
- Hailer, Anton (1995): *Die Schweiz auf dem Weg nach Europa. Politikprobleme und Dilemmata politischer Bildung*. Bonn
- Hoffmann-Lange, Ursula. Hrsg. (1995): *Jugend und Demokratie in Deutschland*. Opladen
- Hurrelmann, Klaus (1997): „Für eine Herabsetzung des Wahlalters“. In: Palentien, Christian / Hurrelmann, Klaus. Hrsg. (1997): *Jugend und Politik*. Neuwied
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Hrsg. (2000): *Mitmachen statt Zuschauen*. Politik & Unterricht 4/2000. Hrsgg. v. Deutschen Jugendinstitut. Stuttgart
- Melzer, Wolfgang (1992): *Jugend und Politik in Deutschland. Gesellschaftliche Einstellungen, Zukunftsorientierungen und Rechtsextremismus-Potential Jugendlicher in Ost- und Westdeutschland*. Opladen
- Oerter, Rolf (1997): „Psychologische Aspekte: Können Jugendliche politisch mitbestimmen?“ In: Palentien, Christian / Hurrelmann, Klaus (1997): *Jugend und Politik*. Neuwied
- Österreichisches Institut für Jugendforschung. Hrsg. (1993): *Zwischen Engagement und Emigration. Eine Untersuchung zum Verhältnis Jugend und Politik in Österreich*. Wien
- Palentien, Christian / Hurrelmann, Klaus. Hrsg. (1997): *Jugend und Politik*. Neuwied
- Sarcinelli, Ulrich (1997): *Jugendliche als Objekt und Subjekt von Politik*. Vortrag zur Eröffnung der Fachtagung „Partizipation Jugendlicher – nur eine Formsache?“, 17. 4. 1997. Unveröff. Manuskript. Weingarten
- Tremmel, Jörg (1996): *Der Generationenbetrug. Plädoyer für das Recht der Jugend auf Zukunft*. Frankfurt am Main
- Wasmund, Klaus (1982): „Was wird wann und wo im Prozess politischer Sozialisation gelernt?“ In: Claußen, Bernhard / Wasmund, Klaus. Hrsg. (1982): *Handbuch der politischen Sozialisation*. Braunschweig

Anlage 26: Jugendforen und weitere offene Partizipationsformen. Ein Überblick: URL: http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_6_2.pdf [20.08.2017].

Joachim Sautter / Udo Wenzl

Jugendforen und weitere offene Partizipationsformen

■ Ein Kurzüberblick

Baustein B 6.2

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Das Jugendforum und der Jugendausschuss – offene Beteiligung an der „Nahtstelle“ zur Kommunalpolitik	3

1. Überblick

Unter dem Begriff *Offene Partizipationsformen* lassen sich beispielsweise Jugendforen, Runde Tische, Anhörungen in Gremien u. a. zusammenfassen. Es können sowohl einmalige Veranstaltungen zu bestimmten Anlässen / Themen – wie etwa im Rahmen einer Jugendhilfeplanung – als auch regelmäßige Zusammenkünfte sein.

Im Kern geht es stets darum, die aktuelle Lebenslage, Bedürfnisse und Probleme von Kindern und Jugendlichen öffentlich zu verbalisieren, um daraus resultierend unter Beteiligung der Betroffenen entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln, die zur positiven Gestaltung der Lebenswelt beitragen. Letzteres betrifft beispielsweise die Möglichkeiten einer sinnvollen Freizeitgestaltung oder die bedürfnisgerechte Gestaltung des Wohnumfeldes. Die Erfahrungen verschiedener Städte und Gemeinden beweisen, dass die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen bei sie betreffenden Entscheidungen sinnvoll und notwendig ist und auch zahlreiche positive Auswirkungen mit sich bringt.

Jugendforen sind eine generationsübergreifende Diskussionsplattform, d. h. mit fachkundiger Moderation kommen junge Menschen mit den politisch Verantwortlichen und interessierten Erwachsenen einer Gemeinde / einer Stadt ins Gespräch. Wichtig hierbei ist, dass ein Jugendforum / Jugendhearing als offenes Angebot für *alle* Mädchen und Jungen gestaltet wird.

Jugendforen oder -hearings sollten an der unmittelbaren Nahtstelle zur kommunalen Politik praktiziert werden. Dies könnten z. B. regelmäßige Jugendausschusssitzungen sein, zu denen alle jugendlichen Bürger eingeladen sind. In solchen Gremien / Veranstaltungen darf natürlich nicht das „Abarbeiten einer Tagesordnung“ praktiziert werden. In den Vordergrund sind erlebbare Erfahrungen und der Dialog mit der jungen Generation zu stellen. Gerade diese Erfahrungen sind für auch für Politikerinnen und Politiker wichtig, um die Anliegen der Jugendlichen bis zur Beschlussfassung im Gemeinderat den anderen Ratskollegen vermitteln zu können. Das Gemeinde- bzw. Stadtparlament sollte sich mindestens einmal im Jahr mit der *Lebenssituation von Mädchen und Jungen* beschäftigen.

2. Das Jugendforum und der Jugendausschuss – offene Beteiligung an der „Nahtstelle“ zur Kommunalpolitik

Den folgenden Ausführungen ist eine beispielhafte Gemeinde mit 3.500 Einwohnern zugrundegelegt. Hier ist das Herzstück der Beteiligung das jährlich stattfindende Jugendforum. Das Jugendforum ist die Diskussionsplattform zwischen Politik und Jugend der Gemeinde. Hier werden alle aktuellen Themen aus Sicht der Jugendlichen diskutiert. Auch nutzen der Bürgermeister und die Gemeinderäte diese Plattform, um die jungen Leute über manche Themen aus der Gemeindepolitik zu informieren.

Das Jugendforum hat hier schon eine lange Tradition und wird von den Jugendlichen als Diskussionsforum kräftig genutzt. Es ist hilfreich, ein solches Ereignis ideenreich vorzubereiten. Bei der Vorbereitung eines Jugendforums sollten möglichst vielfältige Informationen für Erwachsene zusammengetragen und viele Jugendliche für das Forum motiviert werden. Ein Videoprojekt oder eine Umfrage könnten beides ermöglichen.

Gerade die Videointerviews bringen authentische Aussagen von Jugendlichen in das Forum hinein.

Die angesprochenen Themen werden dann im örtlichen Jugendausschuss bis zur Beschlussfassung im Gemeinderat vorberaten. Dieser Jugendausschuss hat sich zu einem richtigen „Arbeitsausschuss“ entwickelt, d. h., es gibt nur ein Minimum an Vorgaben seitens der Verwaltung, die Anliegen mit Lösungsvorschlägen werden dort, gemeinsam mit den Jugendlichen und Gemeinderäten, erarbeitet. Diese Art von Ausschussarbeit war dem Bürgermeister und den Gemeinderäten erst einmal fremd. Aber recht schnell wurde erkannt, dass kommunale Jugendpolitik andere Netzwerke hat als die Bauvoranfrage im technischen Ausschuss.

Die einzelnen Anliegen werden, so weit dies möglich ist, in projektbezogener Arbeit umgesetzt. Die Projektbeteiligten finden sich im Jugendforum, die Begleitung des Projektes wird durch einen sachkundigen Erwachsenen übernommen. Wichtig ist, dass bei der Entwicklung des Projektes der Jugendausschuss immer beteiligt ist. Dies hat zur Folge, dass eine hohe Transparenz vorhanden ist und die Jugendlichen immer mit erwachsener Unterstützung und Begleitung rechnen können.

Am Anfang war ein Jugendforum geplant, bei dem es um die Gestaltung eines Jugendtreffs ging. Als dann der örtliche Jugendtreff in Betrieb war, kam der Wunsch von Jugendlichen und Erwachsenen auf, diese Foren fortzuführen. Neue Projekte haben sich daraus entwickelt (z. B. die Initiative für eine Spiel-, Sport- und Freizeitfläche und eine neue projektorientierte Förderung der Jugendarbeit der Vereine). Der Gemeinderat hat sich in einer Schwerpunktsitzung mit kommunaler Jugendpolitik beschäftigt, der Jugendausschuss hat sich gebildet.

Dies alles ist nicht von heute auf morgen entstanden, sondern ein immer wieder geführter Dialog und die Bereitschaft von Politik und Verwaltung haben eine prozesshafte Entwicklung der Beteiligungsform positiv unterstützt.

Jugendliche haben hier erfahren, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und in konkrete Aktionen münden. Den Verantwortlichen von Politik und Gemeinde scheint die jugendbezogene Kommunalpolitik „so richtig Spaß“ zu machen. Kein Wunder, wenn zu den öffentlichen Sitzungen meist zwanzig interessierte Bürgerinnen und Bürger kommen, ist dies auch ein Signal von Anerkennung. Und die brauchen auch Kommunalpolitiker.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass ein Partizipationsmodell nur dann wirksam ist, wenn es Teil der kommunalpolitischen Entscheidungsstrukturen ist. Die Gemeindeordnung in Baden-Württemberg bietet schon jetzt einige Spielräume, die von Gemeinden und Städten aber kaum ausgeschöpft werden. So kann ein Jugendforum sehr wohl als „zielgruppenorientierte Bürgerversammlung“ gesehen werden, deren Themen binnen drei Monaten dann in politischen Gremien behandelt werden müssen. Die Arbeit in einem *Jugendausschuss* im Sinne eines beratenden Ausschusses (mit sachkundigen Einwohnern, in unserem Falle die interessierten Mädchen und Jungen) wäre hierzu eine ergänzende Form. Zu achten ist bei all diesen Gremien darauf, dass eine gewisse flexible Gestaltung und Veränderung immer wieder möglich ist.

Anlage 27: Offene Versammlungsformen und Foren, Ein
Kurzüberblick: URL: http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_6_1.pdf [20.08.2017].

Waldemar Stange

Offene Versammlungsformen und Foren

■ Ein Kurzüberblick

Baustein B 6.1

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Überblick	3
3. Kinder- und Jugendforen	4
4. Kinder- und Jugendversammlungen und weitere Formen.....	5
5. Mischformen, insbesondere halboffene Formen („halboffene Kinder- und Jugendvertretungen“)	6
6. Vor- und Nachteile der offenen Formen.....	7
7. Zusammenfassung.....	7
8. Literatur	8

1. Einführung

Wie in den Bausteinen B. 5.1 und B. 5.3 zu den „Repräsentativen Formen“ bereits erwähnt, bilden die *Offenen Formen* der Partizipation die zweite Linie der Interessenvertretungen durch Kinder- und Jugendliche selbst. Anhand der folgenden Ausführungen wird deutlich, inwieweit es Unterschiede zu, aber auch Gemeinsamkeiten mit den repräsentativen Formen gibt. Dabei werden die Bedeutung offener Formen und die Merkmale von Kinder- und Jugendforen, Kinderversammlungen, Vollversammlungen und Mischformen dargestellt sowie auf Vor- und Nachteile hingewiesen. Einige Beispiele geben zudem einen Einblick in die unterschiedlichen Ausführungen in der Praxis. Es handelt sich hier um nicht-repräsentative Veranstaltungsformen ohne direkte äußere Anlehnung an „parlamentarische Gremienformen“ – manchmal in der Form von Vollversammlungen. Alle Kinder und Jugendlichen können auch ohne Wahl teilnehmen.

2. Überblick

Es lassen sich idealtypisch die folgenden Typen von Kinder- und Jugendinteressenvertretungen als *offene Beteiligungsformen* finden:

Kinder- und Jugendforen

- Offene Kinder- und Jugendforen (z. B. Jugendforum München)
- Kinderversammlungen
- Jugendeinwohnerversammlungen
- Kinder- und Jugendkonferenzen in der Jugendhilfeplanung
- Runde Kinder-Tische (insb. in den neuen Bundesländern, den Foren in Westdeutschland ähnlich)
- Stadtteil-Jugendforen nach dem Flensburger Modell
- Kinderversammlungen wie z. B. nach dem Muster der „Natur-Kindergipfel“ der Zeitschrift „natur“

Vollversammlungen

- Kinderkonferenz im Kindergarten
- Basisdemokratischer Klassenrat in der Grundschule
- Morgenkreis im Kindergarten u. Ä. (z. B. mit Tagesplanung)

Bei *Kinder- und Jugendvertretungen* handelt es sich um Formen der Beteiligung, bei der die Kinder und Jugendlichen ihre Interessen *selbst* vertreten. Dies gilt sowohl für die offenen, als auch für die im Baustein B. 5.1 bereits dargestellten repräsentativen Formen. Vor allem dieser Aspekt macht den Unterschied zu den in den Bausteinen B.1 und B.3 diskutierten Beteiligungsformen (Kinderbüros, punktuelle Formen) aus. Hier jedoch werden Interessen nicht stellvertretend wahrgenommen oder in erwachsenenorientierte Gremien eingebracht, sondern in eigenen Versammlungen und Vertretungen durch die betroffenen Kinder und Jugendlichen selber diskutiert und vertreten.

Die offenen Formen sind auf Dauer angelegt und ermöglichen in besonderer Weise eine gut angepasste kinder- und jugendgemäße Didaktik. Zudem genießen sie öffentliche

Attraktivität und sind mit einem realistischen Aufwand durchführbar. *Offene Versammlung* bedeutet: Alle Kinder und Jugendlichen können teilnehmen. Eine Wahl ist grundsätzlich nicht nötig. Dennoch kann auch hier ein hoher Grad an demokratischer Legitimation erlangt werden. Wenn diese offenen Formen gut organisiert sind und auch über Gemeindeordnungen, Ratsbeschlüsse, kommunale Satzungen o. Ä. strukturell verankert werden, können sie eine sehr erfolgreiche Strategie sein (Stange 2006, S. 15 f.).

Im Folgenden sollen nun verschiedene Möglichkeiten für offene Versammlungsformen aufgezeigt werden.

3. Kinder- und Jugendforen

Zur Beschreibung von Foren (zum Folgenden Schröder 1995, S. 75 ff.) sei exemplarisch das Kinder- und Jugendforum München herausgegriffen.

Fallbeispiel 1: das Münchener Kinder- und Jugendforum

Das Forum tagte ursprünglich zentral zweimal im Jahr im Rathaus. Inzwischen wird die unten beschriebene „Urform“ streng stadtteilbezogen durchgeführt und es gibt das „Kinder- und Jugendforum mobil“. Die Teilnehmer setzen sich aus allen Interessierten im Alter von 8 bis 16 Jahren zusammen. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen variiert dabei von 30 bis 100. Die Themen bzw. die Tagespunkte werden im Vorfeld von einer 10- bis 15-köpfigen Gruppe erstellt, die auch alle anderen nötigen Vorbereitungen für die Zusammenkunft arrangiert. In jedem Forum gibt es jedoch auch die Möglichkeit der „Eilanträge“, durch die die Anwesenden wichtige und aktuelle Anliegen vorbringen können, welche dann die Tagesordnung ergänzen. Die einzelnen Themen werden diskutiert und die Kinder und Jugendlichen können diesbezüglich Anträge an ebenfalls teilnehmende Erwachsene wie Bürgermeister, Stadträte, Vertreter der Bezirksausschüsse und Verwaltung und Experten richten. Zum Ablauf:

„Erwachsene Gäste und Experten“

Wichtig auf dem Kinder- und Jugendforum ist, dass die erwachsenen Experten aus der Politik und den einzelnen Referaten in der Stadt ‚nur‘ die Gäste der Kinder sind. Das heißt, sie sind als Ansprechpartner für die Kinder da, übernehmen für abgestimmte Anträge auch die Patenschaft und versprechen damit, sich um die Forderungen der Antragsteller zu kümmern. Die Erwachsenen können aber nicht über die Anliegen der Kinder entscheiden und bestimmen – sie können nur beraten.

Der Ablauf eines Forums

Jedes Kinder- und Jugendforum hat einen Moderator, der zu Beginn für alle Kinder die Spielregeln des Kinder- und Jugendforums erklärt. Dazu gehört die Erklärung und Ernennung der Glockenmeister. Sie haben die Aufgabe, während der Veranstaltung gut zuzuhören und gegebenenfalls mit einer großen Glocke zu läuten, sollten Redebeiträge von den Erwachsenen zu lang, zu kompliziert oder unverständlich sein. Nach der Ernennung der Glockenmeister beginnen die Kinder mit ihren Beiträgen. Jedes Kind im Saal, das etwas zu sagen hat, kann an ein Rednerpult gehen und sein Anliegen vortragen. So entstehen häufig spannende Diskussionen unter den Kindern, aber auch mit den erwachsenen Experten. Irgendwann wird über den Antrag abgestimmt. Der Moderator

fragt dabei alle Kinder und Jugendlichen, wer für den Antrag ist. So entscheidet die einfache Mehrheit der Kinder darüber, ob das Anliegen des Antragstellers weiterverfolgt wird oder ob nicht. Wichtig: Erwachsene dürfen nicht abstimmen! Ist ein Antrag abgestimmt und angenommen, wird er einem erwachsenen Gast zur Bearbeitung übergeben. Dieser gibt dann das Versprechen, sich innerhalb von 3 Monaten um den Antrag und eine Lösung zu kümmern und die Kinder über den Bearbeitungszustand zu informieren. Damit die Paten ihr Amt nicht vergessen, wird ihnen von den Antragskindern ein geknotetes Kinderforumstaschentuch überreicht. Zusätzlich werden schriftliche Antragsformulare ausgefüllt, damit alle Namen und Adressen ausgetauscht werden können und alle in Kontakt bleiben.

Das Kinder- und Jugendforum dauert insgesamt 2 ½ Stunden. Es gibt eine kleine Pause mit Brotzeit und Getränken. Während der Pause wird die Zeitung des Münchner Kinder- und Jugendforums „jetzt oder nie!“ verteilt, in der unter anderem nachgelesen werden kann, was aus den Anträgen des letzten Forums geworden ist“ (Pralow 2003, S. 152 f.).

Inzwischen ist in München das Problem der Weiterbearbeitung von Kinder- und Jugendvorschlägen hochprofessionalisiert gelöst. Es ist nicht mehr nur einfach so, dass sich einer der Erwachsenen jeweils verpflichtet, sich eines Antrags anzunehmen. Es herrscht fast so etwas wie eine Berichtspflicht der Erwachsenen. In zusätzlich veröffentlichten Broschüren wird für die einzelnen Stadtteile für jedermann zugänglich dokumentiert, was aus den Anträgen geworden ist, in welcher Form sie umgesetzt wurden oder aus welchen Gründen sie ggf. nicht realisiert wurden. Um den unterschiedlichen Interessenlagen von Kindern und Jugendlichen gerecht zu werden, hat sich das Forum schließlich in ein Kinder- und ein Jugendforum geteilt. Zudem wurden eine feste Stelle und ein eigener Etat eingerichtet (Schröder 1995, S. 75 ff.).

Fallbeispiel 2: Jugendforum Wetzlar (Pralow 2006, S. 143 ff.)

Träger und Durchführender des Jugendforums ist das Jugendbildungswerk der Stadt Wetzlar. Für die Arbeit verantwortlich sind die Jugendlichen des Jugendrates und des Jugendforums. Die Arbeit des Jugendforums erstreckt sich auf die gesamte Stadt Wetzlar und tangiert alle jugendspezifischen Themenspektren.

Der Jugendrat trifft sich monatlich. Koordinationstreffen aller Mitwirkenden finden alle zwei Monate, öffentliche Sitzungen finden halbjährlich (bei Bedarf auch häufiger) statt. Außerdem treffen sich Arbeitsgruppen (z. B. Skater-Anlage, Öffentlichkeitsarbeit), um Initiativen zu bilden und diese auch weiter zu begleiten.

Als Kernziel wird die Erhaltung des Jugendforums genannt. Es gilt einen kontinuierlichen Generationswechsel der Aktiven im Wetzlarer Jugendforum zu organisieren und neue, jüngere Mitwirkende zu motivieren. Daneben wird die Chance ergriffen, das Lebensumfeld von Schülern als Lernort zu begreifen und in der Zusammenarbeit von Schule und Jugendforum zum fächerübergreifenden Thema insbesondere der Projektarbeit zu machen.

4. Kinder- und Jugendversammlungen und weitere Formen

Kinder- und Jugendversammlungen sind gemeinsame Treffen von Kindern und / oder Jugendlichen mit Erwachsenen, die in einem eher kleinen und einfachen Rahmen

stattfinden. Hierbei geht es um ein eingegrenztes Thema und konkrete Probleme, die z. B. in kleiner Gruppe im Jugendzentrum besprochen werden können. Auch hier handelt es sich um die bewusste Beteiligung der Adressaten und die Bearbeitung von deren Problemen und Interessen. Der kleine Rahmen vereinfacht dabei die Vorbereitung und auch das schnellere weitere Vorgehen. Nachteilig ist natürlich die geringere öffentliche Präsenz und Reichweite, sodass diese Form eher für überschaubarere Thematiken geeignet ist (Schröder 1995, S. 84 f.).

Das besondere Instrument der *Jugendeinwohnerversammlung* hat eine herausgehobene Bedeutung. Es wendet sich nicht an die Mitglieder einer Einrichtung, sondern an die Jugendlichen einer ganzen Kommune oder eines Stadtteils. Es ist ein basisdemokratisches Instrument, zu dem sämtliche Jugendlichen einen einfachen Zugang haben und als Verfahren direkt kompatibel mit einigen Gemeindeordnungen ist.

5. Mischformen, insbesondere halboffene Formen („halboffene Kinder- und Jugendvertretungen“)

Hier wird der Begriff „halboffen“ verwendet, weil auf der einen Seite ein freier Zugang für alle gewährt wird, auf der anderen Seite jedoch Verbindlichkeiten wie bei den Parlamenten bestehen. Dazu gehört unter anderem die kontinuierliche Arbeit und strukturelle Verankerung. Besser verständlich wird dies vielleicht durch einige Beispiele (Stange / Petzhold / Zastrow 2007, S. 66):

- Parlamente mit zusätzlichen Arbeitsgruppen bzw. Projekten (Letztere mit offenem Zugang wie bei Vollversammlungen und Foren)
- „PAPO“ = Parlament der Projekte: offener Zugang zu den Projekten, von dort gibt es aber legitimierte Delegation ins Parlament
- Parlamente mit zwischengeschobenen Vollversammlungen oder Foren
- Stadtteilbezogene Arbeitsgruppen (z. B. Kinderparlament Güstrow) oder stadtteilbezogen arbeitende Kinderortsbeiräte (z. B. Rostock) ohne Wahlen, mit offenem Zugang wie bei Kindervollversammlungen und Foren, aber ansonsten mit strenger Verbindlichkeit, struktureller Verankerung und nicht nur punktuell agierend, sondern auf Dauer angelegt
- Beteiligungsformen / Gremien, in denen neben den Kindern und Jugendlichen auch Erwachsene mitarbeiten, z. B.
 - die Kinder- und Jugendinitiative „Aktion 2000“ e.V. in Malliß (Mecklenburg-Vorpommern)
 - der „Runde Tisch der Jugend“ in Malchow (ebenfalls Mecklenburg-Vorpommern)
 - die Kinderkommission in Kasseedorf (Schleswig-Holstein)
- Jugendräte im ländlichen Raum, angesiedelt in Jugendclubs (z. B. Balow, Görmin): Wahlen auf spontanen Jugendvollversammlungen oder einfach Zustimmung zu sich freiwillig zusammenfindenden Vertreter-Teams, teilweise rechtlich abgesichert (durch Ratsbeschlüsse) mit Rede- und Antragsrechten im Rat, in der Regel aber ohne Absicherung durch eine Satzung (wie etwa bei den Jugendbeiräten)

6. Vor- und Nachteile der offenen Formen

Diese Form der Partizipation ist für Jugendliche, aber ebenso gut für Kinder geeignet. Neben der Offenheit für alle interessierten Kinder und Jugendlichen bietet das Forum die Möglichkeit, individuelle Probleme ansprechen zu können. In anderen Beteiligungsstrukturen – wie z. B. dem Parlament – geht es dagegen in der Regel um Themen, die schwerpunktmäßig eine Vielzahl von Adressaten betreffen. Im Forum besteht dagegen die Möglichkeit, sich auch zur eigenen Lebenswelt zu äußern. Die teilnehmenden Erwachsenen sollen dabei auf einer Ebene mit den Kindern stehen und diese somit als gleichberechtigte Partner akzeptieren, deren Bedürfnisse und Interessen als wichtig anzusehen sind.

Doch die Offenheit dieser Form birgt auch Schwierigkeiten. Da den Adressaten die Teilnahme völlig frei steht, ist unter Umständen keine umfassende Repräsentation aller Altersstufen, Stadtteile oder Schulformen gegeben. Zudem ist der Informationsfluss schwieriger als bei einer festen Gruppe zu bewältigen. Wird die Zahl der Kinder und Jugendlichen zu groß, können nicht mehr alle relevanten Themen in einer Sitzung behandelt werden. Auch die Zeiträume zwischen den Sitzungen oder bis zu sichtbaren Veränderungen können lang werden. Hier ist es wichtig, die Kinder „bei der Stange zu halten“.

Ob die Einrichtung eines Forums auf Dauer gelingt oder nicht, hängt also einmal mehr von der pädagogischen Arbeit der Erwachsenen ab. Dazu gehören das Erzeugen einer guten Stimmung und Arbeitsmoral sowie eine gute Vorbereitung in Kooperation mit den Adressaten. Aufgabe der betreuenden Erwachsenen ist zudem, die Veranstaltungen angemessen zu moderieren, die Öffentlichkeitsarbeit zu organisieren, für ein Protokoll zu sorgen und bei der Realisierung der Anträge unterstützend tätig zu sein.

Das Forum in München ist ein guter Beweis dafür, dass diese Beteiligungsform – kompetent und kontinuierlich durchgeführt – sehr effektiv und gewinnbringend für alle Akteure sein kann, was nicht zuletzt daran liegt, dass sich – wie bereits erwähnt – inzwischen auch eigene Foren in den Stadtteilen herausgebildet haben, die bis zu zweimal im Jahr tagen.

7. Zusammenfassung

Offene Versamlungsformen haben die folgenden Merkmale

- zum Teil verbindlich, zum Teil unverbindlich
- Vertretung ihrer Interessen durch die Adressaten selbst
- direkte Form der Beteiligung,
- Alle interessierten Kinder und Jugendlichen können teilnehmen, in der Regel gibt es keine Wahlen, Kinder werden nicht delegiert, jedes Kind kann teilnehmen.
- realistischer Zeitaufwand
- durchaus auf Dauer angelegt und teilweise gut strukturell verankert
- wenn mit bestimmten pädagogischen Maßnahmen verbunden, auch für jüngere Kinder gut geeignet

Verschiedene Formen

Kinder- und Jugendforen:

- treffen sich ca. zwei- bis viermal im Jahr, diskutieren über ihre Anliegen / Tagesordnungspunkte und stellen daraufhin Anträge an die teilnehmenden Erwachsenen
- *Vorteil:* Auch der Einzelne kann Probleme aus seiner Lebenswelt schildern, Bedürfnisse werden ernst genommen.
- *Nachteil:* aufgrund der offenen Struktur keine Gewissheit über die reale Teilnehmeranzahl, ggf. schlechte Repräsentativität (zu viele oder nicht alle Gruppen gleich vertreten), Zeiträume zwischen den Sitzungen relativ lang

Kinderversammlungen:

- Zusammentreffen von Kindern / Jugendlichen und Erwachsenen in kleinerem Rahmen wie z. B. im Jugendzentrum. Dazu gehören auch weitere offene Versammlungen wie z. B. die Jugendeinwohnerversammlung

Vollversammlungen:

- in Institutionen wie Kindergarten oder Schule (z. B. Morgenkreis)

Mischformen:

- insbesondere halboffene Formen: offener Zugang verknüpft mit Verbindlichkeit. Kombination von zwei Ansätzen
Beispiel: gewähltes Parlament, das aber zusätzlich offene Arbeitsgruppen einrichtet oder offene Projekte durchführt

8. Literatur

Deutsches Kinderhilfswerk (2004): *Nachschlage(werk) Kinderpolitik. Dokumentation beispielhafter Projekte, Erläuterungen, Adressen und weiterführende Literatur.* Berlin

Brunseman, Claudia / Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter (2001): *mitreden – mitplanen – mitmachen. Kinder und Jugendliche in der Kommune.* Hrsgg. v. Deutsches Kinderhilfswerk und v. Ministerium für Frauen, Jugend, Wohnungs- und Städtebau des Landes Schleswig Holstein. Berlin und Kiel

Pralow, Kai (2003): *Kinder- und Jugendpartizipation: Möglichkeiten und Grenzen. Eine Untersuchung und Systematisierung von Best-Practice-Modellen.* Unveröff. Diplomarbeit. Lüneburg

Schröder, Richard (1995): *Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und -gestaltung.* Weinheim und Basel

Stange, Waldemar / Petzhold, Stefan / Zastrow, Christoph (2007): Kinder- und Jugendvertretungen: Repräsentative Formen der Beteiligung. Ein fallstudien-orientierter Überblick unter besonderer Berücksichtigung norddeutscher Länder. In diesem Band. S. 65 ff.

Anlage 28: Projektorientierte Verfahren der Partizipation. Ein Überblick: URL: http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbausteine/b/Baustein_B_7_1.pdf [21.08.2017].



Waldemar Stange

Projektorientierte Verfahren der Partizipation

■ Ein Überblick

Baustein B 7.1

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Einführung	3
3. Gruppenfindung	7
4. Leitung und Vernetzung	8
5. Planen mit Phantasie: der Projektansatz als Beteiligungsspirale	9
6. Zusammenfassung.....	12
7. Literatur	14

1. Überblick

Zu Beginn werden die Merkmale der *projektorientierten Strategie* aufgezeigt. Im Anschluss wird dann eine Unterscheidung zwischen dem Regelfall der sog. *Ein-Themen-Projekte* und dem Sonderfall der Projekte zur Entwicklung von *Gesamtkonzepten* vorgenommen. Zu diesem Zweck werden typische Methoden für beide Bereiche dargestellt.

Einen weiteren Themenschwerpunkt bilden die Verfahren, wie es innerhalb dieser Strategie zur *Gruppenfindung* kommen kann. Hier werden verschiedene Wege und Ausgangssituationen der Praxis genannt. Anschließend folgen Überlegungen bezüglich der Leitung und Vernetzung der Gruppen und Projekte.

Ein sehr bekannter methodischer Ansatz innerhalb der projektorientierten Verfahren ist die *Beteiligungsspirale*. Dementsprechend werden Grundgedanken und Aufbau der Beteiligungsspirale ebenfalls ausführlich erläutert. Zur besseren Anschaulichkeit schließt der Baustein mit einem Praxisbeispiel einer solchen Beteiligungsspirale ab.

2. Einführung

Bei der projektorientierten Strategie der Kinder- und Jugendpartizipation handelt es sich um die zeitlich begrenzte produkt- und ergebnisorientierte Arbeit an einem eingegrenzten, eng umrissenen und an einem starken Bedürfnis der Kinder und Jugendlichen orientierten Thema. Es wird im einzelnen Projekt also nicht die Gesamtpalette aller jugendspezifischen Themen und Probleme wie in den Kinder- und Jugendvertretungen (Parlamente und Foren) behandelt.

Dieses Verfahren zielt auf die – pädagogisch besonders reizvolle – Fertigstellung in einem vereinbarten und gut überschaubaren Zeitraum, z. B. beim Spielplatzbau, Schulhofumbau, bei Umweltaktionen, Zeitungsprojekten, Kulturprojekten, Kinder- und Jugendstadtplänen, Skater-Anlagen, Veranstaltungen in der Verkehrsplanung, beim Jugendzentrumsbau, bei Wohnumfeldgestaltungen, in der Bauleitplanung (bei Flächennutzungsplänen und Bebauungsplänen) und im Wohnungsbau.

Einen Sonderfall neben diesen sehr häufigen *Ein-Themen-Projekten* bilden die etwas seltener praktizierten Projekte, in denen es um die *Entwicklung von Gesamtkonzepten* geht. Beispiele hierfür sind „Kinderfreundliche Dorferneuerung“, „Kinderfreundliche Stadt“ (einschließlich Leitbildentwicklung, Stadtteil- und Sozialraumentwicklungen, Konzeptionsentwicklungen für ein Jugendhaus oder die gesamte Kinder- und Jugendarbeit einer Gemeinde (z. B. kommunale Jugendpläne), partizipative Jugendhilfeplanung u. Ä. Ein Gesamtkonzept für eine Kommune entwickelt man nur alle paar Jahre, Einzelprojekte dagegen permanent.

Typische Methoden für Ein-Themen-Projekte:¹

- Einfache Informationserhebung und passive Befragung: als singuläre Artikulationsform und -hilfe für Kritik und Wünsche, Interessen, Ideen und Vorschläge – ohne direkte Entscheidungsabsicht und konkrete Entscheidungsziele, verwendet als zusätzliche Artikulationsmöglichkeit gegenüber der Erwachsenenwelt, z. B. durch
 - Befragungen von Kindern und Jugendlichen über Fragebögen
 - Interviews (z. B. im Kindergarten Ballerup [Dänemark]): Grundschulkinder interviewen Kindergartenkinder mit dem Diktiergerät)
 - Norwegische Punktuntersuchung (bunte Punkte auf Stadtteilkarten, z. B. zu Verkehrsproblemen)
 - Mal- und Zeichenaktion (mit Ausstellung)
 - Jugend-TÜV (Matrixbepunktung zur Jugendfreundlichkeit der Gemeinde)
 - Fotostreifzüge
 - Interviewstreifzüge
 - Stadtforscheraktionen, Dorfdetektive² (nur soweit sie isoliert, singulär – eben „punktuell“ –, und nicht in größeren Projektzusammenhängen genutzt werden)
 - Aktivierung, z. B. durch Dialog- und Kommunikationswände im öffentlichen Raum, z. B. bei Festen und Veranstaltungen oder öffentlichen Aktionen („Delphi-Wände) mit Impulsfragen (jeder der vorbeigeht, kann etwas auf die Wände schreiben) oder Klebepunkte kleben (Meinungsäußerungen, Einschätzungen und Bewertungen)
 - einfache Version: Wandzeitungen in Grundschulen und Kindergärten (mit Bildern und Klebepunkten) für spontane Themen, z. B. als Mecker- und Kritikwand³
 - Erhebung von Erwachseneninformationen durch Kinder⁴
- Informationsveranstaltungen für Kinder und Jugendliche usw.
- Spielplatztests
- Methoden des Projektmanagements für Partizipationsprojekte
- Spielplatzplanungsmethoden
- Beteiligungsspirale „Planen mit Phantasie“ (als einfache Projektspirale mit mehreren Standardbausteinen)

¹ Selbstverständlich können auch die Strategien 1. – 6. den Charakter von Ein-Themen-Projekten gewinnen (wenn sie geplant und aufgebaut werden, aber nicht mehr wenn sie fest institutionalisiert und als permanente Regelform implementiert sind). Um die Darstellung trennscharf zu halten, wird dies in der obigen Aufzählung aber nicht noch einmal extra ausgewiesen.

² Oft handelt es sich hier eher um eine Methode im Sinne einer „Technik“ und nicht um eine echte und eigenständige „Partizipationsmethode“. Allerdings wird diese Methode – gerade im Zusammenhang mit der Entwicklung von Kinderstadtplänen – in der Praxis oft zu einem umfassenden Projekt ausgebaut. Dennoch muss sie auch dann als lediglich „punktuell“ eingeordnet werden, weil hier keine Entscheidungen getroffen werden, kein direkter Einfluss auf Planungen oder eine direkte Teilnahme an der Umsetzung vorliegen. Das gilt im Übrigen auch für manche Beispiele im Rahmen des Projektansatzes, die von der zu engen Zielgruppenbeschränkung, Themenwahl und Wirkung so schmal angelegt sind, dass sie eigentlich „punktuelle Formen“ sind.

³ In der Grundschule, aber auch im Kindergarten mit Bildern und Klebepunkten

⁴ Siehe auch bei: Kinder- und Jugendfragestunde im Rat (im Sinne der Erwachsenen-Einwohnerfragestunde)

- Zukunftswerkstatt, u. a. Modellbau
- Problemlösungs- und Ideenfindungsmethoden (mit Mikro-Methoden wie die 6-3-5-Methode, Brainstorming, Ideensprint)
- Entscheidungsverfahren (Einpunkt-Entscheidung, Mehrpunkt-Entscheidung) usw.
- Bauplanungscheck, Verkehrsplanungscheck
- Planungszirkel
- Planerworkshop unter Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
- Expertencheck (Kinder und Eltern diskutieren ihre Spielplatzentwürfe mit Freiraumplanern)
- nicht-maßstäblicher Modellbau von Kindern, Erziehern, Eltern)
- Spielplatzplanungs-Party
- Aktionspläne
- Bauaktionen
- Pflanzworkshops
- Patenschaften zur Pflege von Anlagen und Gebäuden

Typische Methoden für die Entwicklung von Gesamtkonzepten

Einige Methoden werden sowohl bei Ein-Themen-Projekten wie bei Gesamtentwicklungen genutzt. Beide arbeiten im Prinzip auch nach den Methoden und Regeln des Projektansatzes (wenn auch in unterschiedlicher Tiefe). Grundsätzlich greift auch hier das Konzept der Beteiligungsspirale „Planen mit Phantasie“ (allerdings jetzt als große Spirale mit viel mehr und flexibleren Methodensettings statt der Standardbausteine). Projekte für Gesamtentwicklungen – die ja viel seltener realisiert werden als Ein-Themen-Projekte – erfordern jedoch noch weitere zusätzliche Methoden, die sich nicht nur aus dem breiteren Anspruch ergeben, sondern auch durch die Notwendigkeit, wesentlich mehr Akteure zu moderieren.

Einstiegs- und Untersuchungsphase

(insb. Untersuchungsphase der partizipativen Gemeindeentwicklung), z. B.:

- öffentliche Auftakt- und Werbeveranstaltungen (auch für Ein-Themen-Projekte und die Strategien 1. bis 6.)
- umfassende Sozialraum-Untersuchungsstrategie
- Sozialraumwerkstatt, Bewegungsinterview, Bewegungsstadtplan, ethnografische Methoden der Jugendarbeit, Fragebogenerhebungen, Kinder-Stadtpläne, usw.)
- Spielraumuntersuchungen im Rahmen der Spielleitplanung
- Stärken-Schwächen-Analysen
- öffentliche Kinder- oder Jugend-Anhörungen zur Erfassung von Sozialrauminformationen
- Gemeindegespräche mit Kindern und Jugendlichen zur Erfassung von Problemlagen und Wünschen (Gruppendiskussionen und Interviews durch Planer, Sozialwissenschaftler usw.) als Einstieg in Dorferneuerungen
- Politikerbefragungen auf Kinderversammlungen (z. B. Saarländischer Rundfunk oder DKHW-Kinderkarawane)

- Methoden der Leitbildentwicklung

Ideenfindungsphase, z. B.⁵

- Planning for Real (Tony Gibson): Modellbau als gemeinwesenorientierte Aktivierungsmethode, Symbolkartenmethode der Dorf- und Gemeinwesenplanung für Jugendliche („Planerspiel“)
- Open Space
- Appreciative-Inquiry (AI – „Wertschätzendes Erkunden“)
- Zukunftskonferenz
- Zukunftswerkstatt
- Planungszelle (Peter C. Dienel)

Planungsphase, z. B.

- politische Entscheidungsverfahren
- ambulante Arbeitsgruppen (kontinuierliche permanente Projektarbeit ohne besondere Einzelveranstaltungen)
- projektbegleitender Arbeitskreis
- Planungszirkel
- große Spielraumplanung (Spieleitplanung) mit Projektmethoden
- Methoden der Entscheidungsfindung (z. B. Entscheidungsworkshop)

Realisierungsphase, z. B.:

- Methoden der Realisierung und Umsetzung (Verwaltung, Organisation, Bauen)
- umfassendes Projektmanagement (Realisierung von Arbeitspaketen, Controlling, Steuerung)
- Umsetzungsteams

Viele der Methoden werden statt als Teil von „Ein-Themen-Projekten“ oder größeren Gesamtprojekten gelegentlich rein *punktuell* eingesetzt, d. h. als eigene in sich geschlossene Maßnahmen ohne größere Folgeprojekte (gewissermaßen als Einzelveranstaltung oder Quasi-Projekt mit singulärem Charakter, aber doch noch mit größerem Anspruch als bei den kleinen, punktuellen Methoden i. e. S. wie z. B. einem Meckerkasten). Beispiele: nur singulär eingesetzte Zukunftswerkstätten, nicht regelmäßige, sondern nur einmalig einberufene Jugendeinwohnerversammlungen, lediglich singulär eingesetzte Spielplatzplanungsparty, Dorfforscher- und Stadtteilforscher-Projekte (ohne direkte Entscheidungsabsicht und konkrete Entscheidungsziele – einfach nur verwendet als zusätzliche Artikulationsmöglichkeit in der Erwachsenenwelt) usw.

Festgehalten werden sollte noch, dass die meisten der aktionsfeldspezifischen und thematisch spezifischen Methoden (z. B. aus Stadtplanungsprojekten und Dorferneuerungen mit Kindern und Jugendlichen) im Rahmen des *Projektansatzes* eingesetzt werden.

⁵ Die folgenden sechs größeren („komplexen“) Methoden umfassen mehrere Phasen gleichzeitig (teilweise auch die erste Phase) und ergänzen und erweitern diese auch durch neue Unterphasen und -schritte.

Projektorientierte Verfahren besitzen einen ganz besonderen Stellenwert innerhalb der Partizipationsstrategien. In 70 % der beteiligungsaktiven Kommunen nehmen sie den größten Anteil aller Verfahren ein (Bruner / Winkelhofer / Zinser 1999, S. 30). Das ist erklärbar, denn in ihrer Arbeit orientieren sie sich an der konkreten Betroffenheit der Adressaten. Die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen, sowie die dezentralen, stadtteil- und wohnumfeldbezogenen Problemlagen, stehen im Mittelpunkt. Merkmale dieser Beteiligungsstrategie sind:

- Die unmittelbare Betroffenheit der Kinder und auch der vor Ort lebenden Erwachsenen ist gegeben.
- Die Betroffenen werden „abgeholt, wo sie leben“, was zu geringerer Schwellenangst führt.
- Die Projekte sind in der Regel zeitlich begrenzt.
- Sie beschränken sich meistens auf ein einziges zu lösendes Problem.
- Sie beinhalten spielerische und kindgerechte Veranstaltungs-, Motivations- und Aktionsformen (z. B. Fotos, Video, Modellbau, Interviews, Spiele).
- Sowohl Kinder / Jugendliche als auch Erwachsene können sich in die Planung einbringen (Hartwig-Hellstern 1995, S. 116 ff.).

Die Arbeit in Projekten dient auch dazu, Kinder in politische Entscheidungen mit einzubeziehen und Mitbestimmungs- und Einflussmöglichkeiten erlebbar werden zu lassen. Sie orientiert sich an der Handlungskompetenz der Adressaten. Diese sollen nicht nur aufnehmen und lernen, was Erwachsene ihnen an die Hand geben, sondern stattdessen aktiv ihre Umwelt unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse wahrnehmen und verändern.

Einen wichtigen Stellenwert haben in diesem Zusammenhang die bereits erwähnten Methoden wie Stadtteilerkundungen, Institutionsbesuche, Befragungsaktionen usw., die den Kindern die Möglichkeit geben, ihre Lebenswelt selber aktiv zu erforschen. Auf diese Weise erhalten sie die Gelegenheit, ihre Fragen, Probleme und Wünsche zu thematisieren und mit denen der anderen zu vergleichen. So können sich Ideen für Projekte ergeben, die die Veränderung und Verbesserung des jeweiligen Lebensbereiches zum Ziel haben (Bartscher 1998, S. 129 ff.).

3. Gruppenfindung

Um geeignete Gruppen für projektorientierte Verfahren zu finden und zu gewinnen, gibt es zwei verschiedene Ansätze. So kann man auf eine bereits bestehende Gruppe zurückgreifen oder aber eine offene Zielgruppe wählen.

Bei den *bestehenden Gruppen* handelt es sich um feste Institutionen, in denen sich Kinder und / oder Jugendliche regelmäßig zusammenfinden, wie z. B. im Kindergarten, im Hort, in der Schule, in Jugendverbänden, Kinder- und Jugendeinrichtungen mit festen Kleingruppen etc. Vorteil ist hier, dass die Teilnehmer bereits miteinander vertraut sind und man theoretisch jederzeit ein Projekt starten kann. Zudem hat man die Gewissheit, die Gruppe stets beisammenzuhaben. Allerdings bleibt hier jedoch die Frage offen, ob alle in der Gruppe wirklich für das jeweilige Projekt motiviert sind oder ob sie nur

mitmachen, weil sie eben zur Gruppe dazugehören. Diese Art der Zielgruppe bietet sich insbesondere für Projekte an, die direkt in deren Lebenswelt fallen, wie z. B. die Umgestaltung von Schulhöfen oder des Außengeländes von Schulen bzw. Kindergärten.

Für Aktionen, die sich auf Wohngebiete oder Ähnliches beziehen, wird es eher schwierig, da das Einzugsgebiet dieser festen Gruppen stark variieren kann. Hier bieten sich eher die *offenen Zusammenschlüsse* an. Offen meint dabei, dass sich die Zielgruppe aus dem jeweiligen Einzugsbereich des geplanten Projekts frei erschließt. Die Gruppe wird dabei neu gebildet. Dies ist z. B. notwendig, wenn Planungen, Bauprojekte oder andere Maßnahmen anstehen und Jugendämter, Planungsämter etc. Interesse daran haben, Kinder und Jugendliche dort an ihrem Vorhaben zu beteiligen (Bartscher 1998, S. 131 ff.).

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, um Kinder und Jugendliche aus dem jeweiligen Gebiet zu akquirieren:

- durch eine offene Einladung mit Flugblättern, z. B. über Hausverteilung, Schule, Jugendeinrichtungen usw.
- Ansprache von vorhandenen Gruppen im Einzugsbereich
- Viele Projekte lassen sich nach dem so genannten „Hamelner Prinzip“ beginnen, bei dem man mit einer attraktiven Spielaktion vor Ort anfängt und dabei die Kinder auf der Straße anspricht. Auf diese Weise werden diese neugierig gemacht und können für nachfolgende Aktivitäten motiviert werden. Das ist vor allem in Stadtteilen sinnvoll, in denen man Kinder mit schriftlichen Mitteilungen kaum erreicht.
- Eine gute Gelegenheit kann es auch sein, sich mit Planungsprojekten an Projektwochen in Schulen oder auch an einem städtischen Ferienprogramm anzudocken. Die Unterstützung bei der Gestaltung derartiger Projektwochen oder Ähnlichem ist den betreffenden Einrichtungen (Schule) meist sehr willkommen (Bartscher 1998, S. 129 ff.).

4. Leitung und Vernetzung

Projektorientierte Verfahren bedürfen zu ihrem Gelingen einer guten Anleitung. Pädagogen oder andere Leiter sind als Moderatoren, Organisatoren, „Animateure“ und Vermittler tätig. Dazu ist es sinnvoll, je nach Projektschwerpunkt die jeweiligen Fachkräfte einzubinden. Im kommunalpolitischen Bereich können dies Mitarbeiter der Stadt, Raum- oder Grünflächenplaner und bei dem Bau eines Spielplatzes Handwerker, Künstler, Sicherheitsexperten, etc. sein. Die Zusammenarbeit von verschiedenen Professionen ist also gefordert.

Auch wenn Projekte in der Regel nur zeitlich begrenzt sind, so können doch Kontakte und Vernetzungen hergestellt werden, die auch nach Projektende positiv weiterwirken können. Neben der Zusammenarbeit mit den eben genannten Fachkräften kann auch der Kontakt zu anderen Institutionen wie z. B. pädagogischen Einrichtungen, bestimmten Bürgergruppen oder Erwachsenenverbänden geknüpft werden. Auf diese Weise können

die bereits bestehenden Netzwerke auf Gemeindeebene nicht nur im gerade laufenden Projekt, sondern auch für Vorhaben in der Zukunft genutzt werden (Bartscher 1998, S. 137 ff.).

5. Planen mit Phantasie: der Projektansatz als Beteiligungsspirale

Der projektorientierte Ansatz unterscheidet sich von anderen Formen der Beteiligung ja dadurch, dass jeweils nur an einem einzigen Problem oder Thema gearbeitet wird (anders als bei den parlamentarischen Formen der Beteiligung, die sich mit der gesamten Palette von Kinder- und Jugendproblemen, dem ganzen Spektrum sehr unterschiedlicher Einzelproblemlagen und -entscheidungen in einer Kommune auseinandersetzen). Dieses eine Thema wird dann aber sehr umfassend und ganzheitlich über einen längeren Zeitraum intensiv und ausführlich begleitet und bearbeitet.

In den letzten Jahren setzte sich die Zukunftswerkstatt national und international zunehmend als Beteiligungsverfahren durch. Dies ist nicht erstaunlich, denn zum Anspruch von Zukunftswerkstätten nach Robert Jungk gehörte es von Anfang an, den Betroffenen die Möglichkeit zu geben, angstfrei und ohne Einschränkung ihrer Phantasie über ihre Probleme, ihre Grenzen und Möglichkeiten nachzudenken, neue Ideen für Veränderungen und Alternativen zum Bestehenden zu entwickeln, das in jedem Menschen schlummernde kreative Potenzial freizusetzen und es für neue Vorschläge und Forderungen zu nutzen sowie Ohnmachtsgefühle von Menschen gegenüber angeblichen Sachzwängen zu überwinden.

Zukunftswerkstätten sind ein Instrument der innovativen und demokratischen Gestaltung der Gesellschaft, in ihnen kommen die von Entwicklungen Betroffenen selbst zu Wort. Zukunftswerkstätten bieten sonst nicht oder selten gefragten Bürgern die Möglichkeit, Probleme zu erkennen und eigene Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Zukunftswerkstätten sind durch das ihnen innewohnende Instrumentarium von Kreativmethoden und Visualisierungsverfahren, teilnehmerorientierten Moderationsmethoden und Medien, die Spaß machen, sowie ihr charakteristisches Phasenschema besonders gut als Beteiligungsverfahren für Kinder und Jugendliche einzusetzen.

Die Zukunftswerkstatt mit ihrer Kritik- und Beschwerdephase, mit der Phantasie- sowie Umsetzungs- und Planungsphase kommt mit der starken Betonung kreativer Elemente den Bedürfnissen und Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen in besonderer Weise entgegen. Handlungsorientierung, Produktorientierung, spielerische Elemente, die Betonung sozialer Phantasie, eine insgesamt hohe Erfahrungs- und Erlebnisdichte ziehen Kinder und Jugendliche stark an. Der Anregungsgehalt und der große Variantenreichtum erleichtern die Konzentration und die konsequente Arbeit an Projekten oft über einen ganzen Tag.

In Schleswig-Holstein ist das Konzept „Planen mit Phantasie“ entwickelt worden, in dem dieser Werkstattcharakter betont wird durch ...

- strukturierte, auf ein Vorhaben konzentrierte Erfahrungen
- ein ausgewogenes Verhältnis von einerseits geschlossenen Prozessen (die systematische Phasenstruktur der Zukunftswerkstatt) und andererseits Offenheit (Ideenfindung, Modellbau), wobei die Orientierung zum Pol der Offenheit immer entscheidend sein soll
- eine deutliche Betroffenen-Orientierung

Die alle Arbeitsformen und Methoden zusammenhaltende Klammer ist dabei die Produkt- und Handlungsorientierung unter Einschluss einer komplementären kreativ-intuitiv-sinnlichen Komponente. „Planen mit Phantasie“ eignet sich für räumliche Planungen genauso gut wie für die Entscheidungsfindung in der Schule. Dabei wurde das ursprüngliche Modell der Zukunftswerkstatt an verschiedenen Punkten weiterentwickelt.

Die eindeutige Schwäche vieler Zukunftswerkstätten besteht darin, dass nach einem großen Ideenfluss während der Werkstatt-Arbeit die Umsetzungsphase – die ja zu den konkreten Projekten führen soll – oft recht unvollkommen realisiert wird. Im Konzept „Planen mit Phantasie“ wird dies jedoch kompensiert durch das Instrument des *Planungszirkels*, der z. T. auf Dienels Modell der *Planungszelle* zurückgeht. Der Planungs-zirkel ist der Versuch, den zentralen Bestandteil der Realisierung aus der Zukunftswerkstatt herauszuziehen und in deren Abschlussphase erste grobe Umsetzungsschritte zu sammeln. Die Zukunftswerkstatt dient dann als Impulsgeber für kreative Innovation, während im Planungs-zirkel die beteiligten Kinder und Jugendlichen mit erwachsenen Fachplanern zusammenarbeiten. Den Abschluss des Planungs-zirkels bildet ein Kinder- und Jugendgutachten.

Die Arbeitsmethoden der Zukunftswerkstatt und des Planungs-zirkels sind dabei die Visualisierungs- und Moderationsmethode („Metaplan“), Ideenfindungsverfahren (z. B. soziale Phantasie und Kreativität entwickelndes Brainstorming, Phantasielockerungsspiele, Kreativtechniken), spielpädagogische Methoden wie Interaktionsspiele und körperliche Lockerungsspiele, die Verwendung vielfältiger Materialien und Medien sowie Kleingruppenarbeit.

Diese Strategie ermöglicht einen sich langsam entwickelnden Gruppenprozess und bietet die Chance eines vollständigen und ganzheitlichen, in sich geschlossenen Erkenntnis- und Handlungsablaufs von der Kritik über den kreativen Gegenentwurf bis zur Planung und Umsetzung. Nach vielen Erfahrungen ist die Zukunftswerkstatt das bei Weitem interessanteste Instrument, um eine Gruppe langfristig zu mobilisieren und kreative Kräfte freizusetzen sowie letztlich Handeln zu initiieren. Und das ist ja das Entscheidende: Es geht nicht nur um den phantasievollen Ideenentwurf in der Zukunftswerkstatt. Es geht vor allem darum, dass die entstandene und erzeugte Motivation länger trägt. Mit dem in Schleswig-Holstein entwickelten Verfahren „Planen mit Phantasie“ (projekt-orientierte Beteiligungsspirale) ist ein Instrument entwickelt worden, das auch eine mittel- und langfristige Planung mit Kindern und Jugendlichen ermöglicht.

Die Projekt-Beteiligungsspirale soll am Beispiel der Stadtentwicklung mit Kindern und Jugendlichen in Bad Oldesloe, einer Stadt mit etwa 30.000 Einwohnern, näher erläutert werden.

Fallbeispiel: eine Beteiligungsspirale mit Kindern und Jugendlichen in Bad Oldesloe

1. Basisphase: Initiative – Analyse – Bedarf

Eine qualifizierte und sorgfältig geplante Einstiegs- und Anschubphase, der eine ebenso engagierte Untersuchungsphase folgt, sind die Basis für ein gutes Gelingen der späteren Bausteine in der Beteiligungsspirale. Am Anfang eines jeden Partizipationsprojekts steht die Problemwahrnehmung, der erste Impuls: Zunächst erschien eine Gruppe von Jugendlichen auf der Sozial- und Kulturausschusssitzung der Stadt Bad Oldesloe, um ihr Anliegen, in der Stadt eine Half-Pipe zu errichten, vorzubringen. Die Untersuchung und Diskussion der Situation, die Fokussierung der Zielsetzung und die Feststellung eines entsprechenden Bedarfs gelangen überzeugend.

Der nächste Schritt bestand in Bad Oldesloe darin, möglichst viele Verbündete zu gewinnen und eine Initiativgruppe zu gründen. Die Stadtjugendpflegerin in Bad Oldesloe entwickelte zusammen mit den Jugendlichen ein Finanzierungskonzept und akquirierte Mittel der Stadt sowie des Landes Schleswig-Holstein.

Der zweite Teil der Orientierungs- und Vorlaufaktivitäten war genaue Planung von Anschubimpulsen: Wie kann das Projekt auf den Weg gebracht werden? Aus der Initiative musste eine kontinuierlich arbeitende Gruppe werden. Umfangreiche Überzeugungsarbeit war nötig, um weitere Verbündete zu gewinnen und behördliche Unterstützung zu sichern. Dazu mussten alle Register der Öffentlichkeitsarbeit gezogen werden, von Plakaten und Flugblättern über Straßenaktionen und Pressearbeit bis hin zu Informationsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen usw.

2. Lösungsphase: Ideenfindung – Prüfung – Prioritäten

Im Problemlösungsbaustein wurde zur Entwicklung von Ideen und Vorschlägen in Bad Oldesloe das Instrument der Zukunftswerkstatt gewählt.

Die Zukunftswerkstatt wurde nach einem halben Jahr Vorbereitung in einer Jugendfreizeitstätte durchgeführt. Es nahmen 29 Jugendliche, fünf von ihnen Mädchen, teil. Die geringe Präsenz von Mädchen war sicherlich ein Nachteil und im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die Skater-Szene noch überwiegend männlich geprägt war. Allerdings gab es hier durch den Vormarsch des Inline-Skatings dann eine deutliche Verschiebung, die in den folgenden Phasen des Projekts zu einem erheblich höheren Mädchenanteil führte.

3. Planungsphase: Planung – Organisation – Verwaltung

Im Planungsbaustein (Umsetzung und Organisation) wurde als Verfahren der Planungszyklus gewählt. In diesem Stadium von Projekten nimmt üblicherweise die professionelle Seite des Prozesses, insbesondere durch Einbeziehung von Behörden und Ämtern, stark zu. Trotzdem ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen auch in dieser Phase der Umsetzung durchaus möglich und gewollt.

In Bad Oldesloe wurden die Ergebnisse der Ideen- und Projektkonferenz der Zukunftswerkstatt weiterentwickelt, aus mehreren Modellen wurde eines gemacht, und die Bestandteile des gemeinsamen Modells wurden endgültig festgelegt. Nachdem die beteiligten Oldesloer Jugendlichen sich auf ein Modell für ihr „Skateland“ entschieden hatten, wurde das Modell zusammen mit einer Architektin beim Bauamt der Stadt auf Computern optimiert.

Danach begann die politisch-administrative Phase des Planungszirkels. Die Bauausführung wurde im Detail geplant, letzte Einzelheiten mit Ämtern wurden geklärt, Angebote eingeholt, die konzeptionelle, pädagogische und sicherheitstechnische Abschlussprüfung vorgenommen sowie die Auftragserteilung vorbereitet.

4. Realisierungsphase: Verwirklichung – Evaluation – Nachhaltigkeit

Eine besondere Aufmerksamkeit genossen die Kinder und Jugendlichen in Bad Oldesloe deshalb, weil sie beim Bau von Skateland selbst mit anpackten. In den Medien wurde ausführlich berichtet, dass nicht nur Utopien und Konzepte entwickelt wurden, sondern Kinder und Jugendliche in Bad Oldesloe bereit waren, für ihre Sache selbst zu arbeiten. Beteiligung ist also durchaus auch bei bauausführenden Tätigkeiten möglich. Das Skateland wurde dann offiziell eröffnet – etwa ein Jahr nachdem die Jugendlichen ihr Anliegen zum ersten Mal auf der Sozial- und Kulturausschusssitzung der Stadt vorgetragen hatten.

Das Projekt Skateland in Bad Oldesloe war deshalb so überzeugend, weil Kinder und Jugendliche nicht punktuell an Entscheidungen beteiligt wurden, sondern ein ganzes Jahr lang im Rahmen einer kompletten Beteiligungsspirale den komplizierten Prozess von der Ideenentwicklung bis zur Realisierung durchlaufen und wesentlich mitgestalten konnten. Sie machten schließlich mit neuen Projekten zu anderen Themen weiter. Hier wird deutlich, dass Beteiligung kein singuläres „Highlight“ in der Jugendarbeit oder auch im Leben einer Schule sein muss, sondern zum Alltag werden kann, zum Regelfall.

6. Zusammenfassung

Merkmale projektorientierter Verfahren

- zeitlich begrenzt und produkt- / ergebnisorientiert
- eingegrenztes Thema
- stark bedürfnisorientiert
- vereinbarter, gut überschaubarer Zeitraum
- hauptsächlich Ein-Themen-Projekte
- Themen wie Spielplatzbau, Umweltaktionen, Kinder- und Jugendstadtpläne, Verkehrsplanung, Jugendzentrumsbau u. v. m.
- seltener: Projekte, in denen es um die Entwicklung von Gesamtkonzepten geht, z. B. kinderfreundliche Dorferneuerung oder kinderfreundliche Stadt

Methoden für Ein-Themen-Projekte, z. B.

- Spielplatztests
- Spielplatzplanung mit Projektmethoden
- Beteiligungsspirale (Zukunftswerkstatt, Planungszirkel)
- Zukunftswerkstatt, u. a. Modellbau
- Aktionspläne
- Bauaktionen

Methoden für die Entwicklung von Gesamtkonzepten

- Sozialraum-Untersuchungsstrategie (z.B. Sozialraumwerkstatt, Bewegungsinter-view etc.)
- Planning for Real (Tony Gibson): Modellbau als gemeinwesenorientierte Aktivierungsmethode, Symbolkartenmethode der Dorf- und Gemeinwesenplanung für Jugendliche („Planerspiel“)
- Open Space
- Appreciative-Inquiry (AI – „Wertschätzendes Erkunden“)
- Zukunftskonferenz
- Planungszelle (Peter C. Dienel)
- projektbegleitender Arbeitskreis
- große Spielraumplanung (Spilleitplanung) mit Projektmethoden
- Entscheidungsworkshop

Gruppenfindung

- Akquirierung einer bestehenden Gruppe (z. B. Schulklasse, Hort)
- neue / offene Zielgruppe einbinden (z. B. Kinder eines Wohngebietes)

Leitung und Vernetzung

- gute Leitung und Moderation (z. B. durch Pädagogen, Moderatoren u. a.)
- Einbindung von Fachkräften je nach Projektschwerpunkt (z. B. Stadtplaner, Handwerker, ...)
- Vernetzungen herstellen (z. B. mit pädagogischen Institutionen, Verbänden ...)

Beteiligungsspirale

- 1. *Basisphase*: Initiative – Analyse – Bedarf (Orientierung, Untersuchung, Zielfindung, Aktivierung, Einstieg, Anschub usw.)
- 2. *Lösungsphase*: Ideenfindung – Prüfung – Prioritäten; Problemlösung und Ideenfindung durch die Zukunftswerkstatt
 - Einstiegsphase
 - Kritikphase
 - Phantasiephase
 - Präsentationsphase
 - Ausstiegsphase
- 3. *Planungsphase*: Planung – Organisation – Verwaltung (Planungszirkel)
- 4. *Realisierungsphase*: Verwirklichung – Evaluation – Nachhaltigkeit (Umsetzung, Mithilfe beim Bau usw.)

7. Literatur

- Bruner, Claudia Franziska / Winkelhofer, Ursula / Zinser, Claudia (1999): *Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Kommune*. Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung. Hrsgg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München
- Brunseman, Claudia / Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter (2001): *mitreden – mitplanen – mitmachen. Kinder und Jugendliche in der Kommune*. Hrsgg. v. Deutschen Kinderhilfswerk und Ministerium für Frauen, Jugend, Wohnungs- und Städtebau des Landes Schleswig Holstein u. a. Berlin und Kiel
- Deutsches Kinderhilfswerk (2004): *Nachschlage(werk) Kinderpolitik. Dokumentation beispielhafter Projekte, Erläuterungen, Adressen und weiterführende Literatur*. Berlin
- Nagel, Matthias (2007): „Medienpädagogik als Punktuelle Partizipation – Grundlagen – Fallbeispiele – Tipps“. In: Stange, Waldemar (2007): *Strategien und Grundformen der Kinder- und Jugendbeteiligung I: Stellvertretende Formen – Beteiligung an den Institutionen der Erwachsenenwelt – Punktuelle Partizipation – Alltagspartizipation*. Münster. Beteiligungsbausteine – Band 3. S. 229 ff.
- Pralow, Kai (2003): *Kinder- und Jugendpartizipation: Möglichkeiten und Grenzen. Eine Untersuchung und Systematisierung von Best-Practice-Modellen*. Unveröff. Diplomarbeit, Lüneburg
- Schröder, Richard (1995): *Kinder reden mit! – Beteiligung an Politik, Stadtplanung und -gestaltung*. Weinheim und Basel.
- Schröder, Richard (2007): „ProKids-Büro Herten. Kinder brauchen Freunde – Kinderbüros und querschnittliche Arbeitsgruppen“. In: Stange, Waldemar (Hrsg.) (2008): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen in Stadtplanung und Dorfentwicklung. Aktionsfelder – exemplarische Orte und Themen II*. Münster (im Erscheinen)
- Stange, Waldemar (1996): *Planen mit Phantasie*. Kiel und Berlin
- Stange, Waldemar (2005): *Systematisierung: Grundformen (Strategien) der Beteiligung: die sechs Hauptkategorien*. Unveröff. Papier. Lüneburg
- Stange, Waldemar (2007): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen im kommunalen Raum II. Beteiligungsmodelle implementieren. Sozialraumanalyse – Ziel- und Konzeptentwicklung – Gesamtstrategie*. Münster
- Stange, Waldemar (Hrsg.) (2009): *Methoden der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Die operative Dimension der Partizipation I*. Münster (im Erscheinen)
- Stange, Waldemar (Hrsg.) (2009): *Methoden der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Die operative Dimension der Partizipation II*. Münster (im Erscheinen)

Anlage 29: Die Zukunftswerkstatt. Ein Instrument der Betroffenenbeteiligung im Rahmen des Projektmanagements: URL: [http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbau-
steine/b/Baustein_B_7_2.pdf](http://www.kinderpolitik.de/images/downloads/Beteiligungsbau-
steine/b/Baustein_B_7_2.pdf) [21.08.2017].



Waldemar Stange

Die Zukunftswerkstatt

- Ein Instrument der Betroffenenbeteiligung im Rahmen des Projektmanagements

Baustein B 7.2

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Der Verlauf einer Zukunftswerkstatt.....	3
2.1 Vorbereitung	3
2.2 Einstiegsphase	4
2.3 Kritikphase („Meckerphase“)	4
2.4 Phantasie- und Utopiephase („Wunsch- und Traumphase“).....	4
2.5 Umsetzungsphase („Losleg-Phase“).....	5
2.6 Ausstiegsphase („Abschiedsphase“).....	6
3. Literatur	6

1. Überblick

In einer Zukunftswerkstatt erarbeitet eine Gruppe von Kindern bzw. Jugendlichen mit kreativen Methoden innovative Lösungsvorschläge oder Umsetzungsstrategien zu einem Thema oder einem Problem. Hierbei wird nach einem dreiteiligen Phasenaufbau (Kritik – Ideen – Umsetzung) sowie nach phantasiefördernden Regeln und Methoden vorgegangen.

2. Der Verlauf einer Zukunftswerkstatt

Eine Zukunftswerkstatt besteht immer aus den *drei typischen Hauptphasen*:

- Kritikphase
- Phantasiephase / Utopiephase
- Umsetzungsphase

Hinzu kommen noch eine Einstiegs- und eine Ausstiegsphase. Auch die Vor- und Nachbereitung einer Zukunftswerkstatt kann als eigenständige Einheit angesehen werden.

Je nach Teilnehmergruppe können die Phasen auch umbenannt werden; bei Kindern z. B. in: *Meckerphase – Wunsch- und Traumphase – Losleg-Phase*.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Phasen mit ihren jeweiligen Zielsetzungen kurz beschrieben. Außerdem stehen am Ende jedes Abschnitts Verweise zu Methoden, die sich für die jeweilige Phase eignen und anbieten.

2.1 Vorbereitung

Unter Berücksichtigung der wichtigen Prinzipien der Zukunftswerkstatt, nämlich:

- Phasenaufbau
- Wechsel von Kleingruppe und Plenum
- Fragen stellen, statt vorgefertigte Antworten zu geben

wird ein Konzept für die Zukunftswerkstatt erarbeitet. Diese Planung erfolgt spezifisch und maßgeschneidert für das jeweilige Thema bzw. Problem und für die Teilnehmergruppe.

Bei der Konzepterarbeitung ist es wichtig, für jede Phase der Zukunftswerkstatt präzise *Leitfragen* zu formulieren, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bearbeitet werden sollen.

Das *Material* wird sorgfältig zusammengestellt. Die Räume, in denen die Zukunftswerkstatt stattfinden soll, werden nach Möglichkeit schon am Abend vor der Werkstatt hergerichtet:

- offener Stuhlkreis

- Pinnwände oder Wandzeitungen
- Moderations-Zubehör bereitstellen
- Tische weitgehend hinausstellen

2.2 Einstiegsphase

Sie soll der Gruppe das Ankommen und Orientieren am Anfang der Zukunftswerkstatt erleichtern. Wichtig sind aktivierende Methoden, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst tätig werden, miteinander ins Gespräch kommen und langsam in das Thema einsteigen können.

Geeignete Methoden zum Einstieg:

Kennlernspiele, Metaphern und Satzanfänge auf Wandzeitungen.

Außerdem sollten eine *Vorstellungsrunde*, die *Klärung organisatorischer Belange* und eine kurze *Einführung* in die Zukunftswerkstatt erfolgen:

- Was ist eine Zukunftswerkstatt?
- Welche Regeln gibt es?
- Was genau wollen wir heute machen?

2.3 Kritikphase („Meckerphase“)

In der Kritikphase wird unter einer (oder mehreren) Fragestellung(en) ordentlich Dampf abgelassen. Diese Phase dient eher dazu, Kritik zu äußern und zu sammeln, nicht der detaillierten Analyse der Kritikstichworte.

Ziel ist es, den Kopf für Neues freizubekommen und die Grundlage für Assoziationen bei der kreativen Ideenentwicklung in der folgenden Phantasiephase zu legen. Ein angst-freies Klima ist in der Kritikphase wichtig. Alles darf gesagt, geschrieben und kritisiert werden.

Geeignete Methoden der Kritikphase:

Kritiksammlung auf Moderationskarten (evtl. als „Klagemauer“), Jugend-TÜV, Kritik-collage, Kritikzeichnungen, „Shit-Liste“, Matrix-Bewertung („Sauerei des Monats“).

2.4 Phantasie- und Utopiephase („Wunsch- und Traumphase“)

Hier geht es darum, die Gegenwelt zur Kritik zu schaffen, Problemlösungen und neue Ideen zu entwickeln, z. B. zu den Fragestellungen:

- Wie wäre es ideal?
- Was wünsche ich mir?
- Was erträume ich mir?
- Wie könnten wir es besser machen?

Motto: Alles kann erträumt werden, nichts ist unmöglich!

In der Phantasiephase sind *Phantasielockerungen* und *Kreativmethoden* wichtig, um den Kindern, Jugendlichen oder Erwachsenen das häufig ungewohnte Träumen und „Spinnen“ zu erleichtern.

Die Phantasiephase muss sehr deutlich von den anderen Phasen getrennt werden! Kritik an den Ideen und Wünschen oder die Überprüfung der Realisierbarkeit haben im Kern der Phantasiephase nichts zu suchen!

Geeignete Methoden der Phantasiephase:

Planungssprint, Brainstorming, Erfindungsspiel, Modellbau.

2.5 Umsetzungsphase („Losleg-Phase“)

Nach den Höhenflügen in der Phantasie- und Utopiephase geht es nun „auf den Boden der Tatsachen“ zurück. In dieser Phase wird zunächst geschaut, welche Ideen und Wünsche für die Gruppe am wichtigsten sind und weiterbearbeitet werden sollen.

Danach steht die Frage im Vordergrund, wie die Umsetzung dieser Ideen angegangen werden kann. Nach Möglichkeit sollte diese Phase mit einem Handlungsplan („Was müssen wir erledigen?“ und „Wer macht was?“) enden. Ziel ist es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch über die Zukunftswerkstatt hinaus zum aktiven Handeln zu motivieren.

Geeignete Methoden der Umsetzungsphase:

Handlungsplan, Wandzeitungssammlung mit Zuruffrage, Mehrpunktentscheidung.

Variante zur Umsetzungsphase:

Findet die Zukunftswerkstatt im Rahmen einer umfassenden Beteiligungsspirale statt, wird die Umsetzungsphase der Zukunftswerkstatt durch eine *Präsentationsphase* ersetzt. Hierdurch verlagert sich die Erarbeitung konkreter Handlungsschritte in einen nachfolgenden Planungszirkel. Die Zukunftswerkstatt endet bei dieser Variante mit einer öffentlichen Präsentation der Ergebnisse aus der Phantasiephase.

Zur Präsentation ergeht eine Einladung an die für die Umsetzung des Projekts wichtigen Leute und weitere Interessierte (Politiker, Experten, Planer, Eltern, Anwohner usw.). Außerdem dürfen die Medien nicht fehlen.

Der Vorteil dieser Variante ist, dass die Besucher der Präsentation meist von der positiven, emotionalen Stimmung, die bei der Zukunftswerkstatt entsteht, angesteckt werden und so in Zukunft dem Projekt und seiner Umsetzung sehr aufgeschlossen und wohlwollend gegenüberstehen.

Die eigentliche Umsetzungsphase findet in dieser Variante bei den nächsten Treffen der Gruppe im Planungszirkel statt (siehe dazu den nächsten Baustein B 7.3).

2.6 Ausstiegsphase („Abschiedsphase“)

Mit dieser Phase endet die Zukunftswerkstatt. Es findet vor allem ein Gesamtfeedback statt.

Geeignete Methoden der Ausstiegsphase:

Einpunktentscheidung, Beantwortung von Auswertungsfragen auf Moderationskärtchen.

3. Literatur

- Baer, Ulrich (1995): *Spielpraxis. Eine Einführung in die Spielpädagogik*. Hannover
- Baer, Ulrich (1988): *500 Spiele für jede Gruppe für alle Situationen*. Remscheid
- Böhning, Uwe (1991): *Moderieren mit System*. Wiesbaden
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge. Hrsg. (1986): *Handbuch der örtlichen Sozialplanung*. Frankfurt am Main
- Die Profi-Box für erfolgreiche Projektarbeit* (1994). Langenbeutungen
- Dienel, Peter C. (1992): *Die Planungszelle*. 3. durchgesehene und erweiterte Auflage. Opladen
- Dienel, Peter C. / Fischer, Arthur (1990): *Planungszelle – Bürgergutachten. Anwendungsfelder partizipativer Politikberatung*. Hrsgg. v. d. Stiftung Mitarbeit. Bonn
- Dubiel, Marion / Schütt, Norbert (1996): *Dokumentation der Zukunftswerkstatt Arnis*. Unveröff. Manuskript. Lüneburg
- Frädrich, Jana / Jerger-Bachmann, Ilona (1995): *Kinder bestimmen mit. Kinderrechte und Kinderpolitik*. München
- Fritz, Jürgen (o. J.): *Mainzer Spielkartei*. Mainz
- Jordan, Erwin / Schoene, Reinhold (1992): *Jugendhilfeplanung – aber wie? Eine Arbeitshilfe für die Praxis*. Münster
- Jungk, Robert (1988a): *Projekt Ermutigung. Streitschrift wider die Resignation*. Berlin
- Jungk, Robert (1988b): „Entwerfen und Planen gegen die Versuchung der Resignation“. In: Lutz, Rüdiger. Hrsg. (1988): *Pläne für eine menschliche Zukunft*. Weinheim und Basel
- Jungk, Robert / Müllert, Norbert R. (1981 u. 1989): *Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation*. München (Hamburg)
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter G. (1985): *Kurzmoderation. Anwendung der Moderationstechnik in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen*. Hamburg
- Kommunale Beratungsstelle für Kinder- und Jugendinitiativen. Hrsg. (1993): *Gleisdorf – Kinderbefindlichkeitsprüfung Spiel- und Aufenthaltsräume*. Graz
- Kommunale Beratungsstelle für Kinder und Jugendinitiativen. Hrsg. (1994): *Die beispielbare Gemeinde – Von Spielgrausen zu Spielhausen*. Graz
- Kommunale Beratungsstelle für Kinder und Jugendinitiativen. Hrsg. (o. J. a): *Kinder- & Jugendbeteiligungsmodelle – Eine Orientierungshilfe, die Mut machen soll*. Graz
- Kommunale Beratungsstelle für Kinder und Jugendinitiativen. Hrsg. (o. J. b): *Schulhofträume*. Graz

- Müllert, Norbert R. (1987): „Über Wünschen und Träumen gewohnte Denk- und Handlungsschablonen verlassen“. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung. Hrsg. (1987): *Zukunftsphantasien, (K) ein modischer Trend?* Soest
- Schnelle-Cölln, Telse (1988): *Optische Rhetorik für Vortrag und Präsentation, ein Leitfaden*. Quickborn
- Seiffert, Josef W. (1992): *Visualisieren – Präsentieren – Moderieren*. Bremen
- Sellnow, Reinhard u. a. (1990): *Bürgerforum und Zukunftswerkstatt*. Bonn und Frankfurt am Main
- Sellnow, Reinhard (1995): *Die mit den Problemen spielen ... Ratgeber zur kreativen Problemlösung*. 2. Auflage. Bonn
- Stadt Flensburg (1993): *Kinder als Stadtteolforscher*. Flensburg
- Staermose & Isager (1994): *Pilotprojekt Flensburg Engelsby*. Odense
- Stange, Waldemar / Tiemann, Dieter (1993): „Erwachsenbildung in Zukunftswerkstätten“. In: Heger, Rolf-Joachim. Hrsg. (1993): *Wiedergewinnung von Wirklichkeit. Ökologie, Lernen und Erwachsenenbildung*. Freiburg im Breisgau
- Stange, Waldemar (1984): „Zukunftswerkstatt als Lernwerkstatt“. In: das forum, Zeitschrift des Verbandes bayrischer Volkshochschulen. Nr. 4 / 84
- Stange, Waldemar u. a. (1986a): Zukunftswerkstatt, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven*. Reihe: Ökologie in der Erwachsenenbildung, Heft 5 Bonn und Berlin
- Stange, Waldemar u. a. (1986b): „Zukunftswerkstätten mit arbeitslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen“. In: Cremer, Christa u. a. Hrsg. (1986): *Dranbleiben, durchziehen, unterkommen ... Bausteine zur Bildungsarbeit in Arbeitsamtsmaßnahmen*. Weinheim und Basel
- Stange, Waldemar (1992): *Zukunftswerkstätten SPD 2000. Innerparteiliche Bildungsarbeit*. Sozialdemokratischer Informationsdienst Nr.1. März 1992
- Stange, Waldemar (1993): *Zukunftswerkstatt. Handbuch für die Arbeit vor Ort*. Bonn
- Stange, Waldemar / Paschen, Wolf (1994): *Praxishandbuch für Zukunftswerkstätten. Methoden, Materialien, Konzepte*. Hamburg und Kiel
- Tiemann, Dieter (1984): *Erziehung für die nachindustrielle Gesellschaft*. Dissertation an der Universität Bremen. Bremen
- Tiemann, Dieter (1994): Crash-Kids und Egotaktiker: Die neue Unübersichtlichkeit entlässt ihre Kinder. In: Politische Bildung 4 / 1994
- Wack, Otto Georg / Detlinger, Georg / Grothoff, Hildegard (1993): *Kreativ sein kann jeder. Kreativtechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Ein Handbuch zum Problemlösen*. Hamburg

1000 gute Ideen

Eine Zukunftswerkstatt mit Kindern

Für alle, die mit Kindern effektiv und unter größt möglicher Beteiligung ein Thema erarbeiten wollen an dieser Stelle ein Vorschlag zur Durchführung einer „Mini-Zukunftswerkstatt“. „Mini“- nicht deshalb, weil Kinder die Hauptakteure sind. „Mini“, weil es möglich ist, die große Idee „Zukunftswerkstatt“ mit allen Phasen auf ca. 2, 5 Std. zusammenzuschieben. Mehr Ergebnisse und Ideen zur Verwirklichung, konkretere Forderungen und noch mehr Beteiligung sind natürlich zu erreichen, wenn die Zukunftswerkstatt über einen ganzen Tag stattfinden kann.

Grundlagen

Erfinder der Zukunftswerkstätten ist Robert Jungk (Psychologe und Soziologe, 1913-1994).



„Als ich in den sechziger Jahren in Wien begann, Zukunftswerkstätten zu veranstalten, war mein wichtigstes Ziel die Aktivierung der Basis durch gemeinsame Kritik am Bestehenden und Entwerfen des Gewünschten in einem zukunfts-orientierten Spiel.

Erst nach und nach wurde mir klar, dass ich damit eine soziale Erfindung gemacht hatte. Indem ich den Begriff der Demokratie ernstnahm und versuchte, dem demos (Volk) die Möglichkeit zu geben, sich intensiver und phantasievoller am politischen Prozess zu beteiligen als das sonst der Fall ist, hatte ich etwas Neues begonnen, das eigentlich schon viel früher praktiziert hätte werden müssen. (Robert Jungk, 1984)

Zukunftswerkstätten schaffen Neues, indem möglichst viele Menschen an der Ausgestaltung zukünftiger Aufgaben beteiligt werden ¹. Sie werden als Instrument der innovativen und demokratischen Gestaltung der Gesellschaft verwendet. Sie sind Ideenschmieden, Denkwerkstätten, Phantasiefabriken. Sie wollen soziale und politische Kreativität freisetzen und Mut machen zu einer aktiven Zukunftsplanung und -gestaltung.

Zukunftswerkstätten sind ein Modell der Problemlösung, Ideenfindung, Planung und der Beteiligung von Betroffenen. Sie verstehen sich als „Kraftwerke der sozialen und politischen Innovation“. ² Sie nutzen die Ressourcen der Vielen, statt der wenigen Ausgewählten.

Zum Anspruch der Zukunftswerkstatt gehört es, dass alle Beteiligten

¹ siehe auch: Beate Kuhnt und Norbert R. Müllert, „Moderationsfibel Zukunftswerkstätten“, Münster, 1996

² aus: Planen mit Phantasie, Zukunftswerkstatt und Planungszirkel für Kinder und Jugendliche, Hrsg: Ministerium für Frauen, Jugend, Wohnungs- und Städtebau des Landes Schleswig-Holstein und Deutsches Kinderhilfswerk e.V., Berlin und Kiel, 1996, S. 16

- angstfrei und ohne Einschränkung ihrer Phantasie über das zu bearbeitende Problem, die anstehenden Fragen nachdenken,
- neue Ideen für Veränderungen und Alternativen zu Bestehendem entwickeln,
- die Möglichkeit haben, ihre kreativen Potentiale freizusetzen und für Vorschläge zu nutzen,
- lernen ihre Ohnmachtgefühle „Wir können ja doch nichts ändern!“ überwinden und die Zukunft in die eigene Hand nehmen.³

Zukunftswerkstätten sind aber auch ein besonders praktisch-methodisches Instrument – vor allem durch die Verwendung

- von Kreativitätsmethoden und Visualisierungsverfahren (alle Diskussionsbeiträge und Ergebnisse werden für alle sichtbar festgehalten),
- von teilnehmerorientierten Moderationsmethoden (Kleingruppendiskussionen, Beteiligung aller, Moderator ist kein „Leiter“, sondern „Geburtshelfer“ für Ideen),
- von Methoden und Medien, die Spaß machen (Spiele, lustige Produkte und Präsentationen ausdenken als Gegengewicht zur ergebnisorientierten Pinwand-Technik),
- des charakteristischen Phasenschemas (Kritik, Phantasie, Umsetzung).⁴

Durchführung von Zukunftswerkstätten

Die Phasen der Zukunftswerkstatt haben in ihrer „Urfassung“ folgenden Aufbau:

1. Kritik- und Beschwerdephase

Spannweite des Unbehagens, der Kritik, des Defizits ergründen.
Bestimmung des Ist-Zustandes.

Zunächst werden zum jeweiligen Thema (Problem, Defizit, Frage) unzensuriert Kritikstichwörter, Beschwerden, Vorbehalte, Ängste, Unmut auf Kärtchen oder Wandzeitungen gesammelt. Dabei macht jede/jeder mit.

- Was passt mir nicht?
- Was gefällt mir nicht?
- Wo drückt der Schuh?
- Was sollte unbedingt geändert werden?

Die Stichpunkte werden geordnet, diskutiert. Anschließend werden die für die Gruppe wichtigsten Kritikpunkte für die Weiterarbeit ausgewählt.

2. Phantasie- und Utopiephase

Positive, wünschbare, kreative Auswege erfinden, um neue Möglichkeiten, Alternativen, Lösungen sichtbar zu machen.

Den Ist-Zustand mit Phantasie überwinden und den Wunschhorizont entwickeln.

³ a.a.O. S. 16

⁴ a.a.O. S. 17

Die festgelegten Kritikschwerpunkte werden beantwortet durch das Erfinden von Lösungen, Alternativen und Auswegen. Es entstehen (am besten in Kleingruppen) kreative Ideensammlungen, utopische Entwürfe, Träume, Visionen...

In dieser Phase geht es um das von allen Sachzwängen, Vorschriften und sonstigen Ein-schränkungen befreite Sammeln großer Mengen neuartiger Vorschläge.

- Wie würden wir – wenn wir alle Macht und alle materiellen Ressourcen hätten – die kritisierten Zustände aus der Welt schaffen?
- Was wünschen wir uns?
- Wie erträumen und erhoffen wir uns einen besseren Zustand?
- Welche Ideen gibt es für Lösungen?
- Wie sieht unsere Vision aus?

3. Verwirklichungs- und Planungsphase

Nach Durchsetzungsmöglichkeiten des Gewünschten und des Erfundenen fragen, Forderungen aufstellen.

Den Wunschhorizont zu Forderungen, bzw. Projektansätzen verdichten und das Handlungspotential klären.

Der letzte der Schritte von der kritischen Bestandsaufnahme über die Höhen der Utopien, Gegenentwürfe, Idealzustände und Lösungen führt zurück zu den realen Bedingungen. Die Vorschläge werden gesichtet und bewertet. Die interessantesten Vorschläge werden ausgewählt.

- Welche unserer Erfindungen wollen wir verwirklichen?
- Was ist vom Wünschbaren auch realisierbar?
- Wie können wir unsere Vorschläge und Ideen umsetzen und in die weitere Gestaltung unserer Arbeit einbringen?
- Was sind die ersten Schritte?
- Wie und wo fangen wir an?⁵

Aus diesem Grundmuster lässt sich das Prinzip einer Zukunftswerkstatt ersehen: In jeder Phase erfolgt sowohl ein „Öffnen“ durch Sammeln als auch ein „Entscheiden“ durch Auswählen. Am Ende jeder Phase wählt die Gruppe das aus, was sie interessiert. Das jeweils Ausgewählte verbindet die Phasen untereinander und ist zugleich der inhaltliche Ausgangspunkt.

Die Zukunftswerkstätten sind eine Vorgehensweise, bei der die soziale Phantasie und der Gestaltungswille der Betroffenen in einer Art von sozialem Vorschlagswesen sich zeigen kann.

Die Ideen einer demokratischen Zukunft sollten nicht länger von oben, das heißt von Experten, Funktionären, Abgeordneten alleine kommen. Sie sollten sich aus der Basis heraus entwickeln, und man sollte der Basis mehr Gelegenheit geben, hier sich zu betätigen.

Was sind Zukunftswerkstätten?

⁵ a.a.o. S. 17

Zukunftswerkstätten sind nicht Institutionen, wo man hinget wie man in eine Autowerkstatt geht. Zukunftswerkstätten sind eine andere Art des Zusammenkommens.

Ein Zusammenkommen, in dem ein dialektischer Prozess stattfindet. Ein dialektischer Prozess, in dem in verschiedenen Phasen die Teilnehmer, und zwar sind es alle, die kommen wollen, beteiligt werden.

(Robert Jungk in: Protokoll des Bundesangestelltentag des DGB, Düsseldorf, 1990)

„...damit du leben kannst!“ – eine Zukunftswerkstatt mit Kindern

Der folgende Vorschlag ist ein Versuch, mit Kindern eine Zukunftswerkstatt in ca. 2,5 Std. durchzuführen. Solch eine Mini-Zukunftswerkstatt lässt sich zu jedem Thema oder Anliegen der Kinder durchführen, bei dem eine größt mögliche Beteiligung der Kinder angestrebt wird. Zahlreiche Beispiele für Zukunftswerkstätten mit Kindern finden sich in dem Reader „Planen mit Phantasie“ von Waldemar Stange.⁶

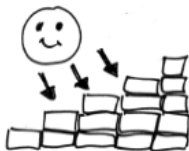
Wir schlagen vor die Phasen einer Zukunftswerkstatt mit Kindern wie folgt zu benennen:



1. Motzen
(Beschwerde- und Kritikphase)



2. Träumen
(Phantasie- und Utopiephase)



3. Klotzen
(Verwirklichungs- und Praxisphase)

Praxisbeispiel:

Das Thema der Mini-Zukunftswerkstatt ist Artikel 27 der UN-Kinderrechtskonvention: Kinder haben ein Recht auf angemessenen Lebensbedingungen.

Unsere Idee ist, mit den Kindern entweder zur Frage „Was brauche ich, bzw. was fehlt mir zu einem guten Leben?“ zu arbeiten oder alle Kinder der Welt in den Blick zu nehmen und zu fragen „Was brauchen Kinder, bzw. was fehlt Kindern zu einem guten Leben?“..

Den persönlichen Lebenszusammenhang und das Leben aller Kinder auf einmal zu bearbeiten ist sicher in der Kritikphase möglich, aber für die Entwicklung von Utopien

⁶ Waldemar Stange: Planen mit Phantasie, Herausgeber Aktion „Schleswig Holstein – Land für Kinder“ und Deutsches Kinderhilfswerk. Zu beziehen über: Deutsches Kinderhilfswerk e.V., Rungestr. 20, 10179 Berlin, Tel: 030/2795656, Schutzgebühr lag bei DM 10,-- Der Eurobetrag ist uns nicht bekannt. Ein Exemplar kann über das Amt für Jugendarbeit der EKIR, Tel. 0211/3610-284 ausgeliehen werden.

ist eine Entscheidung zwischen dem unmittelbaren Lebensumfeld der anwesenden Kinder mit eventuellen Themen wie „keine geeigneten Räume für Kinder in der Gemeinde, zu wenig Spielplätze, zu viel Verkehr, zu viel Hausaufgaben, zu strenge Eltern, nervige Geschwister, kein eigener Fernseher... “ oder Kindern der Welt mit Themen wie „Krankheit, Hunger, kein Zugang zu sauberem Wasser, Kinderarbeit, keine Schulbücher, Krieg, Flucht ...“ nötig.

Die Zukunftswerkstatt lässt sich mit kleinen und großen Gruppen durchführen. Ab 15 Kindern empfiehlt es sich in der „Träum-Phase“ in Untergruppen zu arbeiten. Wenn viele Kinder teilnehmen, die noch nicht so gut schreiben und lesen können, bitte genügend Mitarbeiter/innen oder ältere Kinder einladen, die die Ideen der jüngeren Kinder auf Zuruf aufschreiben.

Benötigtes Material:

Viel großes Papier, bunte Kartonpapierkärtchen, Stifte, Wachsmaler, Tesakrepp, evtl. Stellwände und Pin-Nadeln, Schere; Evtl. Klebepunkte

Ablauf für ca. 2,5 Std. (Pause einplanen, mind. 15 min wo es gerade inhaltlich passt!)

Phasen	Einzelsschritte	Zeit
Einführung	Kennen lernen (falls nötig), z.B. auf Ballzuwurf den Namen sagen	5 min
	Kurze Einführung in die Methode „Zukunftswerkstatt“	3 min
	Kurze Einführung in die Thematik (Artikel 27 der UN-Kinderrechtskonvention)	2 min
Motzphase	Einführung in die Motzphase Was fehlt mir/was fehlt Kindern für ein gutes Leben?	3 min
	An der Wand oder auf dem Boden große Papierbahnen ausbreiten, das Thema der Motzphase in die Mitte schreiben. Die Kinder werden aufgefordert, ihre Kritik, Beschwerden, das Unbehagen kurz und laut zu nennen und/oder kreuz und quer auf die Papierbahnen zu schreiben (oder die Kinder nennen ihre Punkte und ein Erwachsener schreibt. Dauert etwas länger)	15 min
	Gewichten der genannten Kritik, z.B. durch Punktevergabe. Alle Nennungen werden unter Auslassung von doppelten Stichworten noch einmal vorgelesen. Die Kinder vergeben Punkte (Punkt malen oder Klebepunkte) für Themen , die ihnen jeweils besonders wichtig sind. Je nach Größe der Gruppe bekommt jedes Kind 1-3 Punkte und kann seine Punkte unterschiedlich verteilen oder ein ihm besonders wichtiges Thema mit allen Punkten versehen	10 min
	Die hochbepunkteten Themen werden ausgeschnitten oder auf ein gesondertes Blatt geschrieben	2 min

Träumphase	Einführung in die Träumphase (hier gilt vor allem: nichts ist unmöglich! Alle Ideen werden festgehalten, egal wie utopisch sie sind. Alle Vorschläge werden angehört, egal wie verrückt sie klingen) Evtl. den Kindern erzählen, dass sie für die nächsten 30 min König/Königin sind und alle Macht der Welt und alles Geld der Welt haben, um all dass, was sie kritisiert haben positiv zu verändern. (Evtl. jedem Kind eine Krone aus Papier aufsetzen. Das Symbol der Krone unterstreicht seine/ihre Macht.	5 min
	In einer ersten Runde werden die ausgewählten Kritik- bzw. Motzpunkte positiv umformuliert, gewissermaßen auf den Kopf gestellt. Am besten nimmt die Gruppenleitung einen nicht ausgewählten Kritikpunkt und wandelt ihn als Beispiel um. Aus z.B. „nervigen Geschwistern“ werden „stets freundliche Geschwister“. Alle positiven Formulierungen werden auf Karten oder einzelnen Blättern festgehalten.	10 min
	Die so entstandenen positiven Themen, Forderungen, Wünsche werden in einem nächsten Schritt kreativ in Kleingruppen umgesetzt: Jede Gruppe nimmt sich eine gleich große Zahl an Karten oder Blättern mit Themen, Forderungen, Vorschlägen. Die Kinder malen, basteln, schreiben dazu ihre Ideen, wie das jeweilige positive Ziel zu erreichen sein könnte (Nicht vergessen: Alles ist erlaubt und sei es noch so unrealistisch. Es geht in dieser Phase um den Spaß am Phantasieren. Nervige Geschwister können mittels Zauberbonbon in freundliche Geschwister verwandelt werden.).	20 min
	Anschließend präsentieren alle Kleingruppen ihre Ergebnisse und die gesamte Gruppe hat die Möglichkeit die vorgelegten Träume zu ergänzen (auf Blättern oder Karten festhalten).	10 min
	Abschließend muss wieder aussortiert werden. Die Kinder entscheiden sich erneut durch Punkte für ihre Lieblingsträumerei. Dran denken: Noch ist Träumphase, beim Auswählen muss nicht darauf geachtet werden, was am ehesten verwirklicht werden kann.	5 min
Klotzphase	- Einführung in die Klotzphase: Es beginnt das Konkretwerden, das Planen und das Prüfen, welche Chance in welcher Idee steckt, was wie verwirklicht werden kann. Die faszinierenden Ideen der Träumphase nutzbar zu machen heißt, Übersetzungsarbeit zu leisten und zu überlegen, ob es eine solche Idee vielleicht schon irgendwo gibt.	5 min
	- Die ausgewählten Träume werden ausgeschnitten	15 min

	<p>oder je auf ein gesondertes Blatt geschrieben. Gemeinsam wird überlegt, was hinter der jeweiligen Idee steckt und wie der jeweilige Traum so mit anderen Worten ausgedrückt werden kann, dass eine Verwirklichung möglich wird. Das Zauberbonbon zum Verwandeln der Geschwister wird z.B. in „Lieblingsessen kochen“ übersetzt. Die „Über-setzungen“ werden in Stichworten festgehalten.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Forderungen aufstellen: Die Träume und Ideen werden mit ihren „Über-setzungen“ sichtbar aufgehängt. Kleingruppen suchen sich je nach Zahl der Träume 1-3 drei Themen aus und überlegen sich Forderungen. Was muss gefordert werden, damit die Träume und Ideen tragfähig werden? Gut lesbar auf Plakate schreiben. 	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> - Um die Forderungen der anderen kennen zu lernen, müssen die Gruppen nicht unbedingt hintereinander alles vorlesen. Die Gruppen können sich auch vor dem Plakat je einer anderen Gruppe versammeln, Traum und Forderung lesen und anschließend zum nächsten Plakat wechseln. Über diese Gruppen-rotation lernen alle Gruppen, alle Forderungen kennen. 	5 min
	<ul style="list-style-type: none"> - In einer letzten Gesprächsrunde im Plenum sammelt die Gruppe Ideen zur Verwirklichung ihrer Forderungen oder befasst sich mit einer – vorher mit Mehrheitsentscheidung – ausgewählten Forderung. Eine Hilfestellung zur Entwicklung einer praktischen Idee sind die sog. 5-W-Fragen: Was wollen wir tun? (Eine Forderung präzisieren) Wie wollen wir es tun? (Vorgehensweise und Inhalte nennen) Wer mit wem tut es? (Unterstützung und Hilfe einbeziehen) Wann wird begonnen? (Termin bestimmen) Wo geschieht das Ganze? (Ort des Beginns festlegen) 	10 min

Anlage 30: 1000 gute Ideen. Eine Zukunftswerkstatt mit Kindern: URL: http://www.johanniter.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/JUH/JJugend/Was_wir_machen/Methodenblatt_Zukunftswerkstatt_mit_Kindern.pdf [21.08.2017].

Anlage 31: YPart for Youth. Ein Handbuch für digitale Jugendbeteiligung auf der Beteiligungsplattform YPart.eu: URL: https://ypart-staticpages.liqd.net/de/about_ypart/140623_ypart-broschuere_de.pdf [21.08.2017].

youth part

Ypart for Youth -

Ein Handbuch für digitale Jugendbeteiligung auf der
Beteiligungsplattform [Ypart.eu](https://ypart.eu).



Ein Angebot von



LiquidDemocracy e.V.
The Liquid Democracy Organisation

**youth
part**

ijAB

Fachstelle für Internationale Jugendarbeit
der Bundesrepublik Deutschland e.V.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

www.ypart.eu

Kuhn, Ingrid/ Panek, Eva/ Reichert, Daniel/ Brües, Rouven:

Ypart for Youth – Ein Handbuch für digitale Jugendbeteiligung auf der Beteiligungsplattform Ypart.eu. Berlin. 2014.

Soweit nicht anders angegeben, veröffentlichen die Verfasser/-innen diese Broschüre unter der **Creative Commons Lizenz CC BY-SA 3.0**.

Diese Lizenz erlaubt, dass der vorliegende Leitfaden und dessen Inhalt frei vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden dürfen. Ebenso dürfen Abwandlungen und Bearbeitungen des Leitfadens und dessen Inhaltes angefertigt und kommerziell genutzt werden. Hierfür gelten die Bedingungen der Namensnennung und die Pflicht zur Weitergabe unter gleichen Bedingungen.

Informationen über die Lizenz finden sich unter

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

■ Vorwort: Beteiligung? Na, liquid!	4
■ Die wichtigsten Eigenschaften von Ypart	5
■ Wer kann Ypart nutzen?	7
■ Was kann man auf Ypart machen?	8
(A) Ideen sammeln	9
(B) Texte gemeinsam bearbeiten	14
(C) Gemeinsame Planung von Räumen, Plätzen und Orten	16
■ Was kann man noch auf Ypart machen?	19
Organisationsinterne Beteiligung – Beispiel DPSG	19
■ Wie kann man ein eigenes Beteiligungsprojekt starten?	21
■ Das Ypart-Netzwerk	22
■ Glossar	23
■ Impressum	25

Beteiligung? Na, liquid!

In diesem Handbuch geht es um flexible und zeitgemäße Onlinebeteiligung für Jugendliche. Ypart ist eine digitale Beteiligungsplattform, die Jugendlichen die Möglichkeit eröffnet, ihre Anliegen, Wünsche und Interessen in Form von Projekten zu entwickeln und selbstbestimmt umzusetzen. Ihr liegt das Konzept der „Liquid Democracy“ zugrunde. Der Grundgedanke von „Liquid Democracy“ ist, sich das Potenzial des Internets zunutze zu machen und flexible Beteiligungsformen zu entwickeln, die es Jugendlichen erlauben, selbst zu entscheiden, ob und wie stark sie sich beteiligen möchten. Auf Ypart können Beiträge gelesen und verfolgt, diskutiert und bewertet werden. Das Besondere ist aber, dass eigene Initiativen gestartet, in Gruppen ausgearbeitet und abgestimmt werden können. Jugendliche erhalten die Möglichkeit, sich selbstbestimmt zu organisieren, um ihre Interessen und Ziele gemeinsam zu realisieren.

Ypart ist eine flexible, dauerhaft nutzbare Plattform, die die Partizipationsmöglichkeiten für Jugendliche im Internet

vereinfacht. Dabei sollen Jugendliche frei wählen können, wann, wie, wie viel und für welche Themen sie sich engagieren wollen: für ihren Verein, ihre Stadt, ihre Schule, kurz für das, was sie bewegt und interessiert. Die Plattform richtet sich direkt an Jugendliche, an Kommunen, Jugendorganisationen und Entscheidungsträger, die Jugendliche aktiv einbeziehen wollen.

Ypart wurde von Youthpart, einem Projekt von IJAB – Fachstelle für internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland, initiiert und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Ypart ist unter der Adresse www.ypart.eu verfügbar.



Die wichtigsten Eigenschaften von Ypart

Auf Ypart kann jede/r Jugendliche zeit- und orts-unabhängig Vorschläge machen, diskutieren, kommentieren und bewerten oder auch eine eigene Initiative starten.

Die verschiedenen Beteiligungsfunktionen der Plattform Ypart basieren auf der Beteiligungssoftware „Ad-hocracy“. Die Software wird vom gemeinnützigen Liquid Democracy e.V. als freie Software entwickelt, ist damit für alle transparent und wird ständig weiterentwickelt. Sie ist modular aufgebaut, sodass passend zu den Themen, die online diskutiert werden, Funktionen und Komponenten zu- oder abgeschaltet werden können. Deswegen ist Ypart flexibel und macht vieles möglich:

✓ Gruppen

Ob Kommunen oder Vereine, ob Jugendverbände oder Jugendclubs – alle können auf Ypart eine Gruppe grün-

den. Sie kann dauerhaft dafür genutzt werden, ihre Mitglieder immer wieder online an der Entscheidungsfindung teilhaben zu lassen.

✓ flexible Beteiligungsverfahren

Die Gruppen können für unterschiedliche Beteiligungsverfahren auf verschiedenen Ebenen verwendet werden. So können Jugendorganisationen und Kommunen – bis hin zu nationalen und internationalen Verbänden – Meinungen und Vorschläge von Jugendlichen zu unterschiedlichsten Themen oder Vorhaben einholen. Gemeinsam können Ideen entwickelt und bearbeitet werden, Positionspapiere, Programme oder Satzungen verfasst, diskutiert und bewertet werden. Eine **Kartenfunktion** ermöglicht Stadt- und Raumplanungsprojekte sowie die gemeinsame Bearbeitung und Diskussion von Bebauungsplänen. Durch die **Terminfunktion** können Beteiligungsprojekte zeitlich strukturiert werden.

✓ modular

Ypart ist modular aufgebaut, wodurch die Kombination der Module für jede Gruppe einfach und **individuell** festgelegt werden kann. Die Auswahl der Module und weitere Einstellungen können zu jeder Zeit – also auch während des laufenden Prozesses – angepasst werden.

✓ nachhaltig

Jede Organisation, die eine Gruppe auf Ypart hat, kann diese immer wieder für ihre Onlinebeteiligungsprojekte nutzen. So kann Onlinebeteiligung für ein zeitlich begrenztes Projekt oder zur dauerhaften Beteiligung ermöglicht werden.

✓ ressourcenschonend

Die Diskussionen auf Ypart **benötigen keine aktive Moderation**. Die Plattform ist so konzipiert, dass sich die Onlineprozesse durch das Verhalten der Nutzer/-innen selbst

strukturieren. Durch positive Bewertungen rücken Beiträge automatisch an die Spitze der Vorschlagsliste und damit in den Fokus der Aufmerksamkeit. Ypart lässt sich also auch nutzen, wenn man nicht die Möglichkeit einer professionellen Moderation hat.

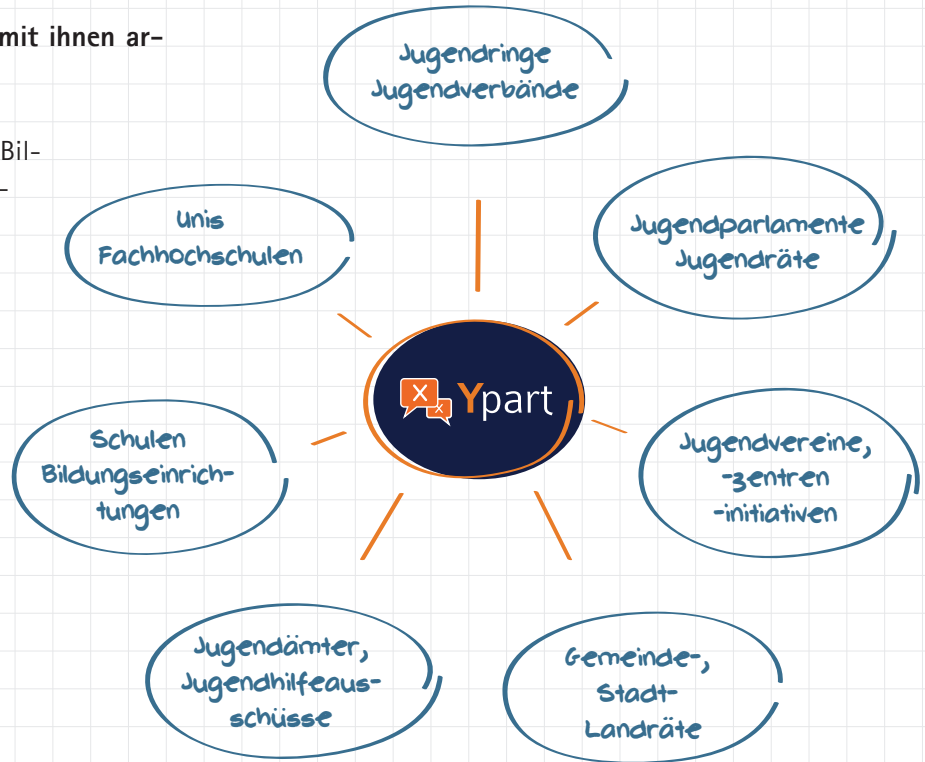
Möchte man einen Beteiligungsprozess auf Ypart jedoch professionell begleiten lassen, ist eine aktivierende und begleitende Moderation jederzeit möglich.



Wer kann Ypart Nutzen?

Ypart ist für Jugendliche und alle, die mit ihnen arbeiten entwickelt worden.

Ob Jugendclub oder Jugendverband, ob Bildungseinrichtung, Jugendamt oder Jugendring, ob Jugendparlament, Jugendrat oder Kommune, ob EU-Parlament oder internationale Jugendprojekte: Diese Plattform richtet sich an alle, die Jugendliche mit webbasierten Verfahren stärker in Entscheidungen einbeziehen wollen. Ein Projekt starten kann jede/r!



Was kann man auf Ypart machen?

Ypart ist für unterschiedliche Beteiligungsprojekte gedacht. Generell gibt es drei Hauptbeteiligungsprozesse:

(A) Ideen sammeln, (B) Texte gemeinsam bearbeiten und (C) gemeinsame Planung von Räumen, Plätzen und Orten. Deswegen gibt es auf Ypart Projekte zur Stadtentwicklung und zu Bauvorhaben, Befragungen von Kommunen, Beteiligungsverfahren von Jugendverbänden und Jugendclubs sowie Projekte, bei denen es um die Entwicklung eigener Medienprodukte geht.

Für unterschiedliche Projekte gibt es auf Ypart unterschiedliche Funktionen, die den jeweiligen Bedürfnissen der Jugendlichen Rechnung tragen.



(A) Ideen sammeln

Beispiel:

Kommunale Jugendbeteiligung

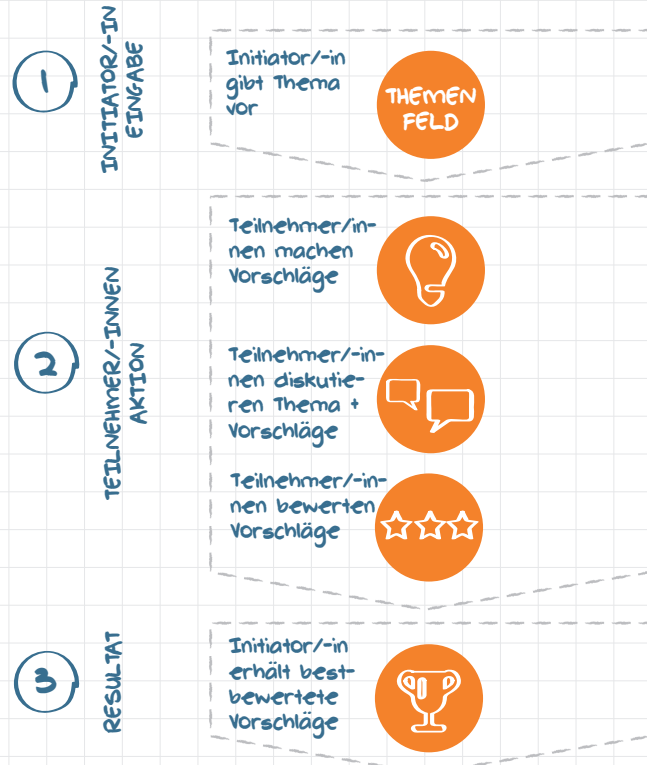
Initiiert von Jugendlichen oder Jugendorganisationen, können auf Ypart zu einem bestimmten Themenfeld Ideen und Wünsche gesammelt werden. Dazu werden Teilnehmer/-innen eingeladen, die Vorschläge einbringen, diskutieren und bewerten können. Das Resultat sind diskutierte und abgestimmte Vorschläge, die von den Initiator/-innen umgesetzt werden können.

Beispielprojekt:

Initiativen youthpart und youthpart #lokal



Die Initiativen youthpart und youthpart #lokal gestalten und begleiten anwendungsorientierte Modelle von Onlinebeteiligung Jugendlicher auf verschiedenen Ebenen. Im Rahmen der Modellprojekte können Jugendliche zum Beispiel...

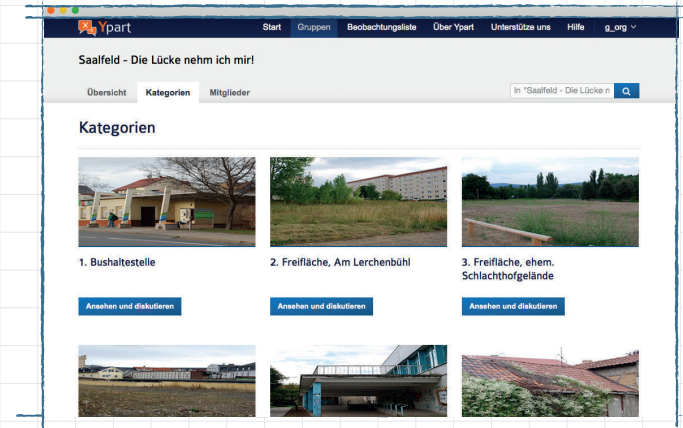


...Vorschläge für Verbesserungen in der Stadt, auf dem Schulhof oder in der Freizeiteinrichtung machen, wie zum Beispiel in Offenbach an der Queich, Initiative youthpart #lokal (<https://vgo.ypart.eu>).

...kreative Nutzungsvorschläge für Jugendfreizeitplätze und Baulücken machen (wie zum Beispiel in Saalfeld an der Saale, Initiative youthpart #lokal (<https://luecke.ypart.eu>) oder in Emsdetten, Initiative youthpart (<https://emsdetten.ypart.eu>).

...oder mögliche Umsetzungen von lokalen Initiativen der Jugendbildung vorschlagen, wie etwa die Entstehung eines Jobportals in Oschatz, Initiative youthpart #lokal (<https://oschatz.ypart.eu>).

Im Rahmen von youthpart und youthpart #lokal werden die bei Ypart teilnehmenden Gemeinden bei ihren ersten Schritten im Bereich Onlinebeteiligung professionell beraten und begleitet. Sie planen sowohl Prozesse und Themen, in die Jugendliche einbezogen werden, als auch die Umsetzung der Onlinebeteiligungsvorhaben auf Ypart.



Für alle, die es genau wissen wollen!

Die wichtigsten Funktionen von Ypart im Überblick

Exkurs 1

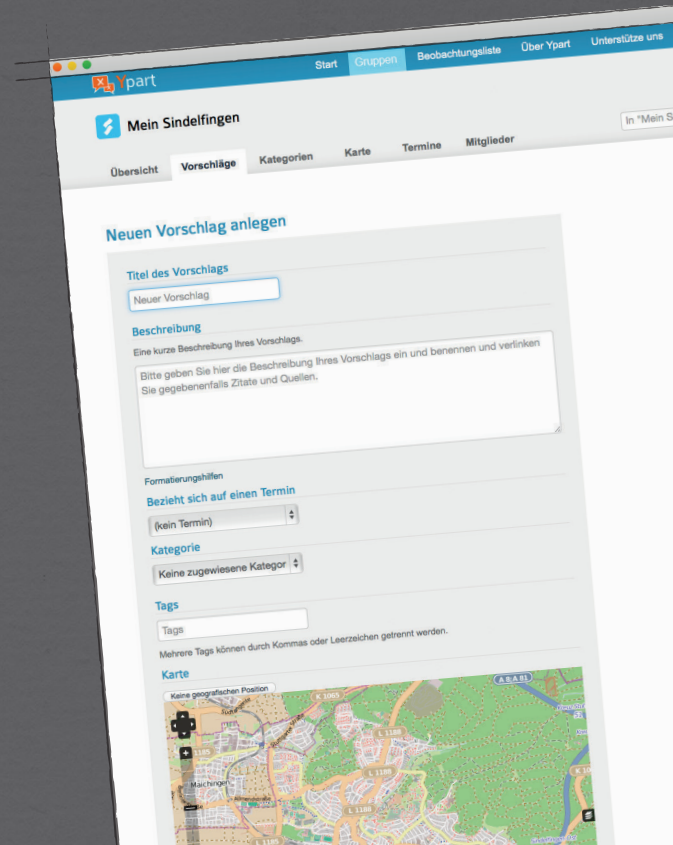
Einen Vorschlag anlegen

Einen neuen Vorschlag auf Ypart anzulegen ist einfach. Es können ein Titel, eine kurze Beschreibung, sowie Schlagworte (Tags), die den Vorschlag inhaltlich beschreiben, angegeben werden.

Optional:

Falls in dem Beteiligungsprozess die interaktive Karte aktiviert ist, können Vorschläge außerdem mit einem bestimmten Ort auf der Karte verbunden werden.

Außerdem besteht die Möglichkeit, Vorschläge auf einen Termin zu beziehen. Termine sind zum Beispiel Offline-Workshops oder Treffen zu dem Beteiligungsprojekt.



Exkurs 2

Diskutieren und Bewerten

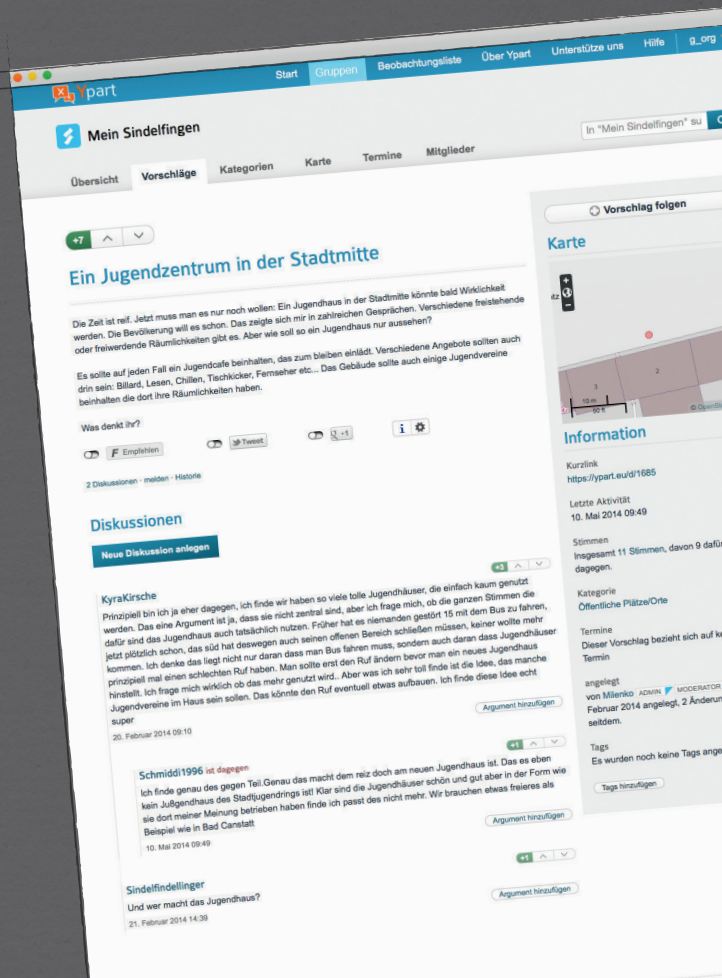
Alle eingebrachten Vorschläge können diskutiert und bewertet werden. Kommentare können direkt unter einem Vorschlag gemacht werden, indem auf den Button „Neue Diskussion anlegen“ geklickt wird.

In den Kommentar kann die eigene Meinung geschrieben werden, und es kann angegeben werden, ob der Kommentar für, neutral oder gegen den Vorschlag ist.

Gleichermaßen können auch andere, bereits vorhandene Kommentare kommentiert werden.

Bewerten

Natürlich können Vorschläge auch bewertet werden! Dazu dienen die Pfeile, die über dem Titel des Vorschlags sind. Pfeil nach oben bedeutet „Ich bin für den Vorschlag“, Pfeil nach unten bedeutet „Ich bin gegen den Vorschlag“.



Beispielprojekt:

„mittendrin“ von der Deutschen Pfadfinderschaft Sankt Georg



Im Frühjahr 2013 beschloss der größte deutsche Pfadfinderverband Deutsche Pfadfinderschaft Sankt Georg (DPSG), seine Mitglieder an der Gestaltung des vierteljährlich erscheinenden Mitgliedermagazins „mittendrin“ teilhaben zu lassen.

Die 118 Mitglieder, die am Pilotprojekt des Verbandes teilnahmen, konnten Vorschläge für Artikel machen, in die sie Texte, Fotos und Grafiken einfügen konnten. Die Vorschläge wurden während des Beteiligungsprozesses bewertet und diskutiert.

Im Nachgang des Pilotprojektes entschied sich die DPSG dafür, verbandsübergreifende Konsultationen auf Ypart zu machen. Das Projekt startete im November 2013.

The screenshot displays the Ypart website interface for the 'mittendrin' project. The top navigation bar includes links for 'Start', 'Gruppen', 'Beobachtungsliste', 'Über Ypart', 'Unterstütze uns', 'Hilfe', and 'g.org'. The main header area features the project name 'mittendrin' and tabs for 'Übersicht', 'Vorschläge', and 'Mitglieder'. A search bar is also present. The content is organized into several sections: a top announcement about the end of the voting process, a 'Neueste Ereignisse' (Latest Events) section with three entries from May 2014, and a 'Neueste Vorschläge' (Latest Proposals) section with two proposals: 'Pfadfinden in "Krisenländern"' and 'Ernährungsprojekt'. Below these is a 'Diskussionen' (Discussions) section listing several discussion threads with their titles and dates. On the right side, there is a sidebar with 'Information' (Abstimmungen, Delegationen sind inaktiv, nach Anzahl, 118 Mitglieder, 34 Vorschläge, 92 Kommentare) and 'Kategorie' (Rover, eingetragt von Waleff am 18. April 2013, 2 Änderungen seitdem, Tags: 1st-world-problems, am, dpg, frühstückstisch, für, mehr, mittendrin, nubela, pfadfinder, transparent).

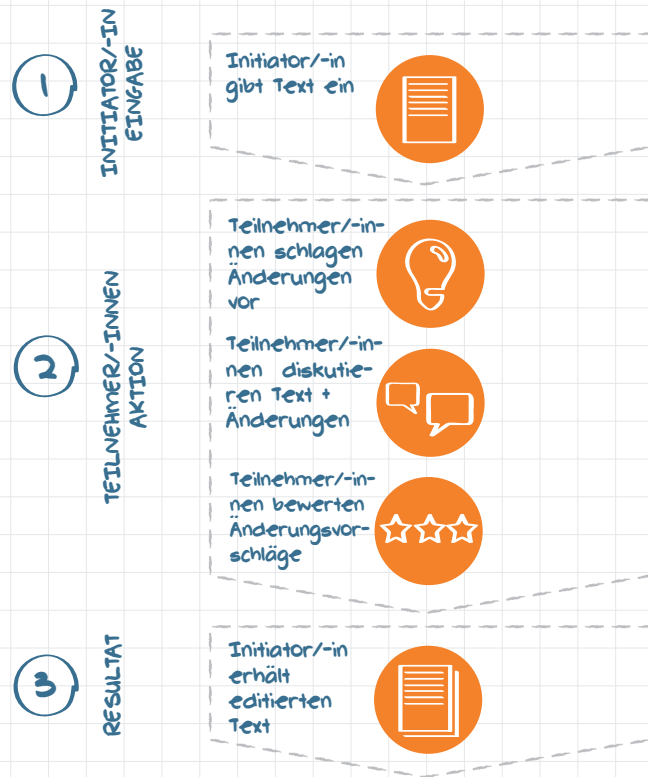
(B) Texte gemeinsam bearbeiten

Mit Hilfe von Ypart können Texte und Dokumente, wie Positionspapiere, Programme oder Satzungen, gemeinsam ausgearbeitet werden. Dazu gibt die Initiatorin oder der Initiator einen Text auf der Plattform ein und lädt Jugendliche dazu ein, Änderungsvorschläge zu machen, zu diskutieren und zu bewerten. Das Resultat ist ein gemeinsam erarbeiteter und editierter Text, der die Meinung und Wünsche aller Teilnehmer/-innen beinhaltet.

Beispielprojekt: Gemeinsam ein Blog schreiben

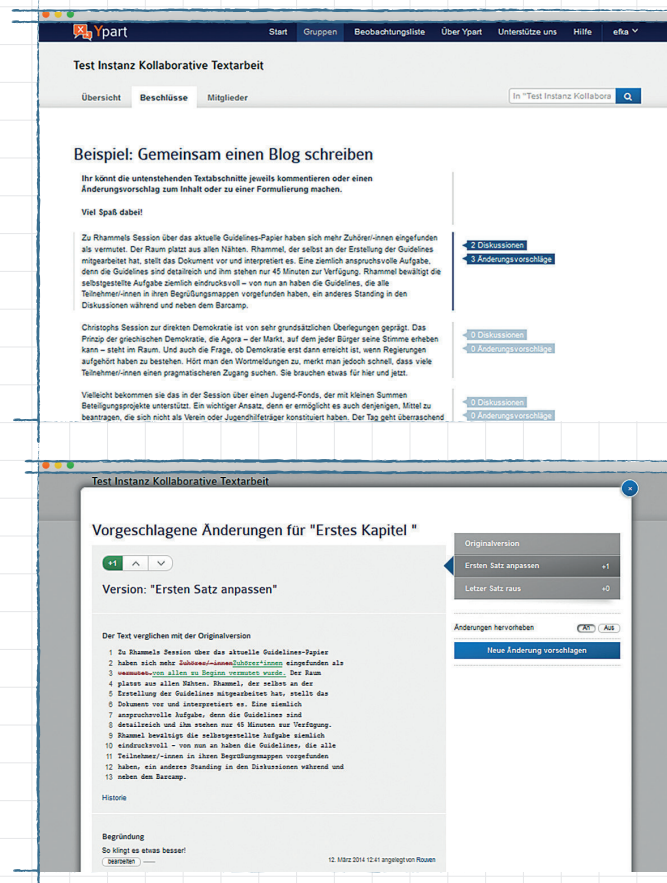


Jugendliche können auf Ypart beispielsweise gemeinsam das Thema und die Inhalte eines Blogs erarbeiten. Teilnehmer/-innen können Vorschläge einbringen, die sie mit der Gruppe weiterentwickeln möchten. Die Vorschläge können diskutiert und bewertet werden, um die besten Themen auszuwählen.



Zu den Themen des Blogs können anschließend Texte geschrieben werden. Dabei haben die Jugendlichen die Auswahl, entweder einen neuen Absatz zu dem Text hinzuzufügen, Änderungen an einem bestehenden Absatz vorzunehmen oder einen Absatz zu kommentieren und zu diskutieren. Die Änderungsvorschläge können ebenfalls kommentiert, diskutiert und bewertet werden.

Das Ergebnis ist ein Text, der von allen Teilnehmer/-innen gemeinsam erarbeitet wurde. Der Text besteht am Ende aus den Absätzen, die ihnen am besten gefallen.

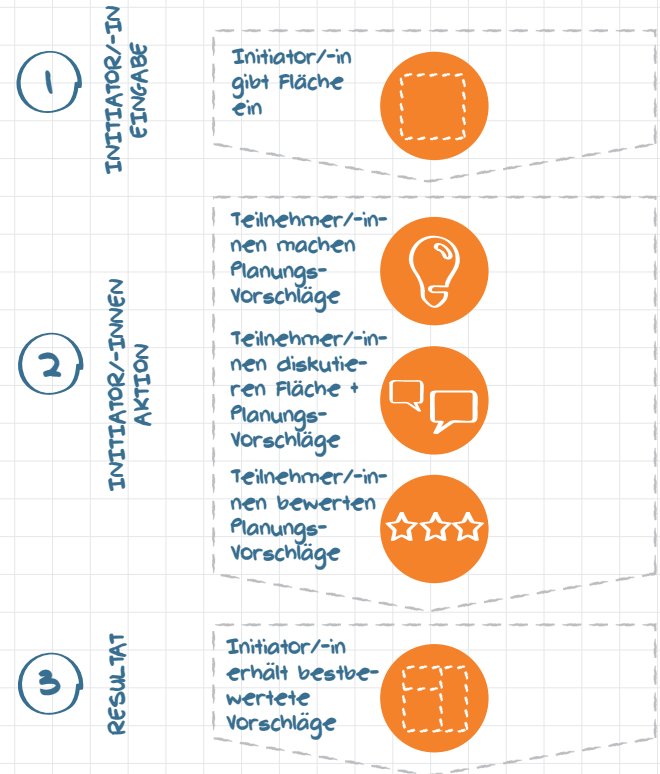


(C) Gemeinsame Planung von Räumen, Plätzen und Orten

Beispiel: Stadtentwicklung

Auf Ypart können gemeinsam Bebauungs- oder Nutzungspläne erarbeitet werden. Dazu stellt die Initiatorin oder der Initiator den Planungsstand, Kartenmaterial und/oder eine Beschreibung des Vorhabens auf einer Karte ein. Die eingeladenen Teilnehmer/-innen können daraufhin Vorschläge zum Vorhaben einbringen, diskutieren und bewerten.

Die Jugendlichen können so gemeinsam besprechen und entscheiden, wie sie eine bestimmte Fläche nutzen möchten. Das Ergebnis sind die bestbewerteten Vorschläge zu dem Bebauungs- oder Nutzungsvorhaben, die dann in die Entscheidungsfindung eingehen können.



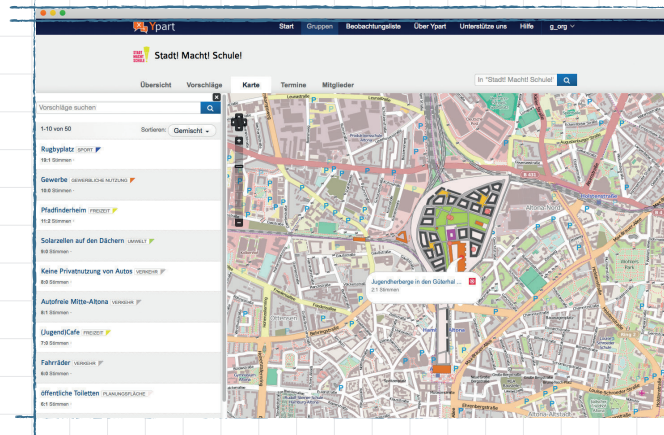
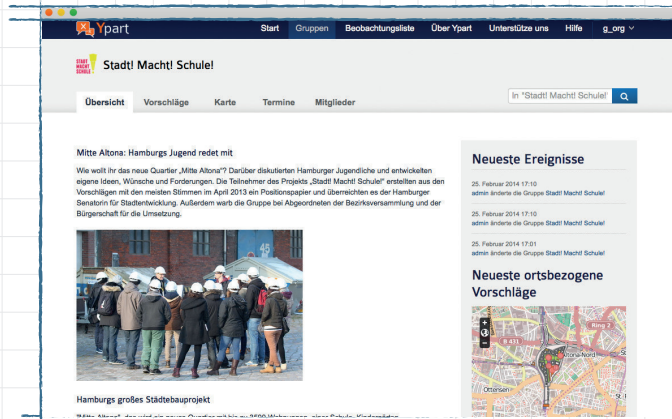
Beispielprojekt: Stadt!Macht!Schule!



Das Stadtentwicklungsprojekt „Stadt! Macht! Schule!“ (<https://smsaltona.ypart.eu>) war ein Beteiligungsprojekt zu „Mitte Altona“, Hamburgs zweitgrößtem Städtebauvorhaben.

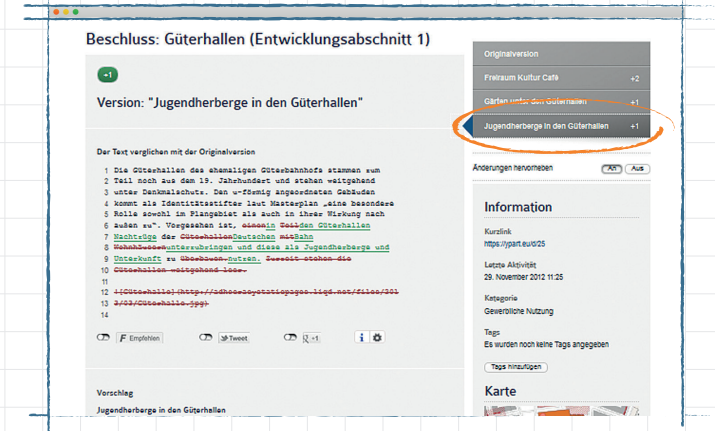
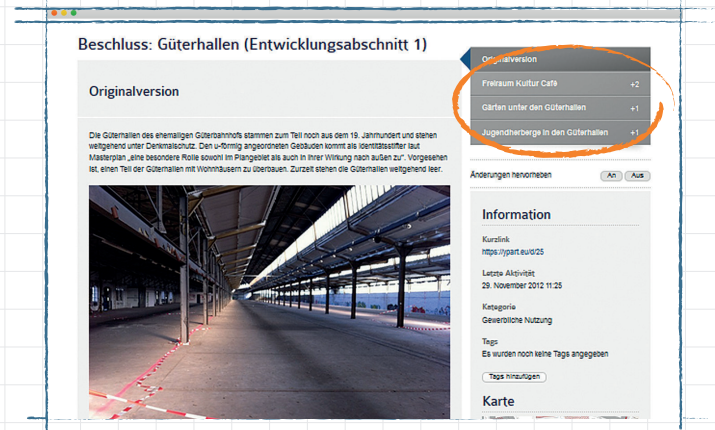
Im Verlauf des Projektes konnten 28 Jugendliche aus 5 Hamburger Schulen ihre Ideen, Wünsche und Forderungen zum Stadtentwicklungsprojekt äußern – auf Basis des offiziellen Masterplans, der den damaligen Stand der einzelnen Bauabschnitte der Bebauungsplanung beschrieb.

Die einzelnen Bauabschnitte des Bebauungsplans wurden als interaktive Flächen in der Kartenfunktion der Ypart-Gruppe angelegt, in der Jugendliche direkt Vorschläge machen konnten. Sie diskutierten die im Masterplan definierten Wohn-, Verkehrs- und Grünflächen und entwickelten Alternativvorschläge zur vorliegenden Planung.



Die interaktiven Bauabschnitte umfassten darüber hinaus Textbestandteile des Bebauungsplans. Dies ermöglichte es den Jugendlichen, abschnittsweise Alternativvorschläge für die Textpassagen des Plans zu entwerfen.

Aus den Vorschlägen mit den meisten Stimmen erstellten die Teilnehmer/-innen des Projektes schließlich im April 2013 ein Positionspapier, das die Interessen der Jugendlichen in Altona widerspiegelt.



Was kann man noch auf Ypart machen?

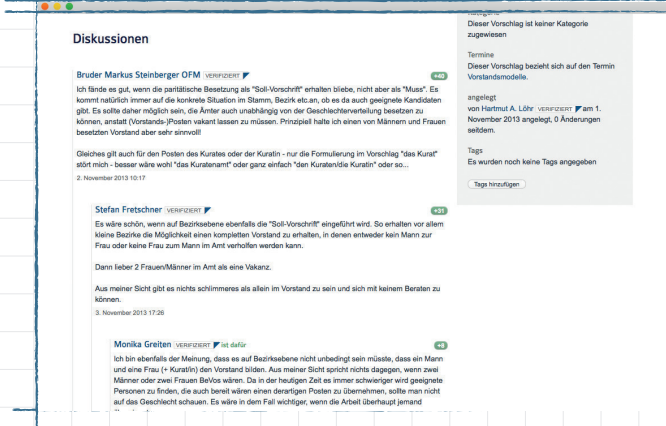
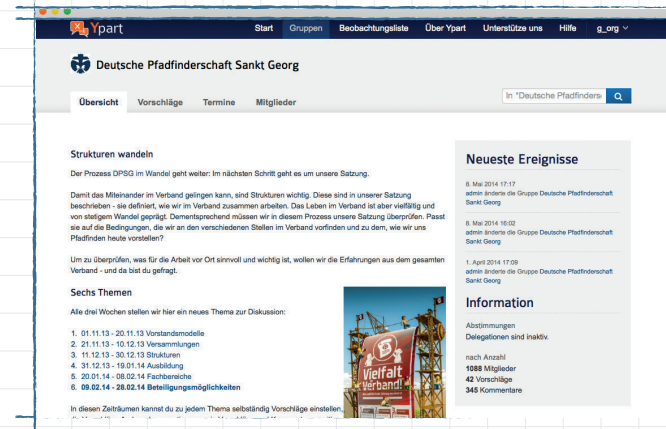


Organisationsinterne Beteiligung – Beispiel DPSG

Seit November 2013 diskutiert die Deutsche Pfadfinderschenschaft Sankt Georg gemeinsam mit über 1000 ihrer Mitglieder die interne Organisation, die Satzung und die Arbeitsweise des Verbands.

Alle zwei Wochen konnten die Mitglieder zu einem neuen Thema und zu neuen Fragen ihre Meinung sagen und Vorschläge für die Verbesserung der Organisationsstrukturen machen.

Die eingebrachten Vorschläge dienten zur inhaltlichen Vorbereitung der Bundesversammlung des Verbands im Juni 2014 und flossen in die Entscheidungsfindung ein.



Für alle, die es genau wissen wollen!

Die wichtigsten Funktionen von Ypart im Überblick

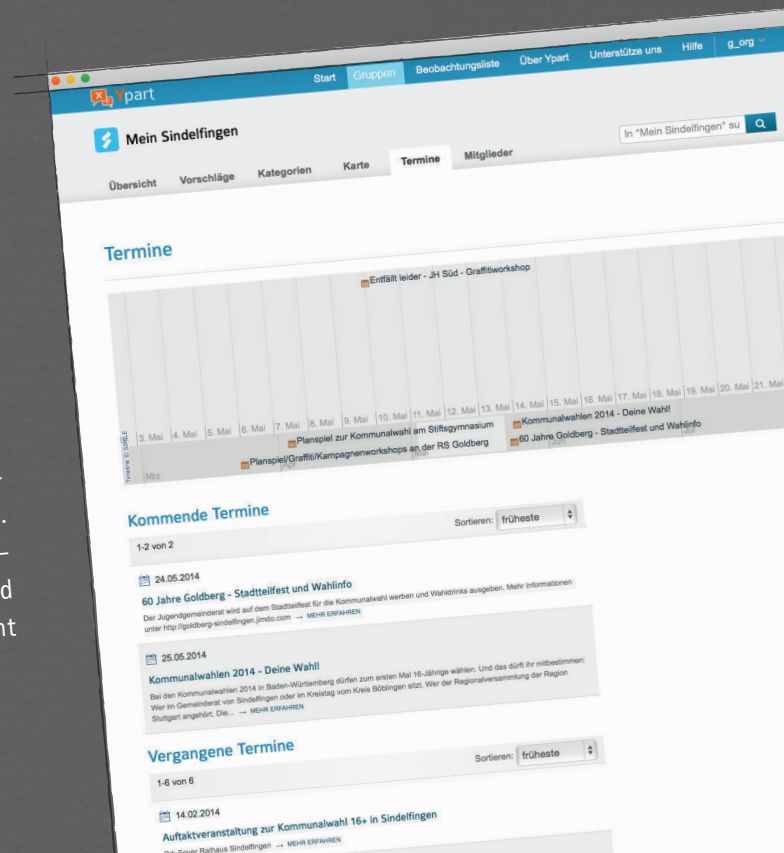
Exkurs 3

Termine

Unter dem Menüpunkt Termine sehen die Jugendlichen auf einen Blick, wann Veranstaltungen und gemeinsame Treffen oder Workshops zum Beteiligungsprojekt stattfinden.

Sie können darüberhinaus auch online Vorschläge zur inhaltlichen Gestaltung der Treffen machen. So können sie darüber mitbestimmen, wie die Veranstaltungen inhaltlich ablaufen sollen.

Außerdem kann das Beteiligungsprojekt über die Terminfunktion in unterschiedliche Phasen unterteilt werden. Dies macht dann Sinn, wenn man in Phase 1 zum Beispiel generell Ideen zu einem Thema sammeln will, und in Phase 2 Vorschläge zur Umsetzung der Ideen gemacht werden sollen.



Wie kann man ein eigenes Beteiligungsprojekt starten?

Auf Ypart sollen Beteiligungsprojekte ermöglicht werden, bei denen Jugendliche wirklich Einfluss auf Entscheidungen nehmen können. Eine Ypart-Gruppe steht grundsätzlich allen Organisationen, Initiativen und Projekten offen, bei denen es etwas zu entscheiden gibt.

Wer ein eigenes Projekt auf Ypart initiieren möchte, kann sich beim Liquid Democracy e.V. melden und über ihr/sein Vorhaben sprechen und sich beraten lassen. Der Verein ist via E-Mail und telefonisch erreichbar.

Liquid Democracy e.V.
Isarstrasse 11
12053 Berlin

Fon: +49 30 9152 9396

E-Mail: info@liqd.net

Mit Ypart soll Jugendlichen in großen und kleinen Organisationen die Chance gegeben werden, sich online zu beteiligen. Dabei ist es wünschenswert, dass es Organisationen und Verbände mit größeren finanziellen Möglichkeiten durch Weiterentwicklungen der Software auch kleineren Organisationen ermöglichen, Onlinebeteiligungen durchzuführen. Jede/r soll Ypart nutzen können, auch wenn keine finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen.



Das Ypart-Netzwerk

Ypart ist ein gemeinnütziges Projekt des Liquid Democracy e.V. Die Plattform wird bei der Entwicklung und Ausgestaltung von einem Netzwerk beratend begleitet:



IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V.

IJAB ist Träger des Projektes youthpart, das die Entwicklung von onlinebasierten Jugendbeteiligungsmodellen unterstützt. Youthpart wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.



Landesjugendring Niedersachsen

Im Landesjugendring Niedersachsen haben sich 19 landesweit aktive Jugendorganisationen zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen. Dahinter stehen über 80 eigenständige Jugendverbände, deren Aktivitäten ca. 70 Prozent aller Kinder und Jugendlichen in Niedersachsen erreichen.

deutsche kinder- und jugendstiftung

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung ist Trägerin der Initiative Youthpart #lokal – kommunale Jugendbeteiligung. Die Initiative begleitet ausgewählte Kommunen bei der Einführung neuer, internetbasierter Methoden (ePartizipation), um Jugendliche in kommunale Prozesse einzubeziehen.



LiquidDemocracy e.V.

The Liquid Democracy Organisation

Liquid Democracy e.V.

Der seit 2009 bestehende gemeinnützige und überparteiliche Liquid Democracy e.V. arbeitet an innovativen Ideen zur demokratischen Teilhabe. Ziel ist es, die Vorteile des Internets für politisches Engagement nutzbar zu machen. Dafür entwickelt der Verein die webbasierte Beteiligungs-Software Adhocracy und realisiert gemeinnützige Beteiligungsplattformen wie Ypart.

Glossar

- » **Open Source** bedeutet nicht nur die freie Einsicht in den Softwareprogrammen zugrundeliegenden Quellcode, sondern auch das Recht auf Weiterverteilung und Veränderung desselben.
- » **Adhocracy** ist die funktionale Grundlage der Beteiligungsplattform Ypart. Der Name „Adhocracy“ leitet sich von lateinisch „ad hoc“ („aus dem Moment heraus“) und dem englischen Begriff „Democracy“ ab. Adhocracy ist eine internetbasierte Open-Source-Software, die vom Liquid Democracy e.V. mit Unterstützung einer aktiven Programmierer-Community entwickelt wird. Die Software versteht sich als Betriebssystem für demokratische Beteiligung und steht unter der Open-Source-Lizenz (AGPLv3). Auf diese Weise ist auch zukünftig eine freie Nutzung der Software garantiert. Weiterentwicklungen durch die Open-Source-Community kommen immer allen An-

wender/-innen zugute – egal von wem sie umgesetzt oder finanziert wurden.

- » **Liquid Democracy** ist eine Bezeichnung für unterschiedliche Ansätze, deren Ziel es ist, konventionelle Arten der demokratischen Teilhabe mit webbasierten Beteiligungsmodellen zu verbinden und zu ergänzen. Dabei sollen alle Bürger/-innen und Jugendliche (neben den institutionalisierten Wahlen) die Möglichkeit erhalten, entscheiden zu können, ob, in welchem Maß und zu welchem Thema sie sich einbringen möchten.

All diese Ansätze vereinen die Möglichkeit der Delegation von Stimmen zu bestimmten Themenkomplexen oder speziellen Themen. Das bietet die Chance, sich in manchen Themenbereichen selbst einzubringen und in anderen die eigene Stimme an andere Personen zu delegieren.

- » **ePartizipation** meint die Mitwirkung der Bürger/-innen an Willensbildungs- und Entscheidungsfindungs-

prozessen auf elektronischem Wege, beispielsweise mit Hilfe des Internets.

Ypart liegt ein Verständnis von ePartizipation zugrunde, das zwei Formen unterscheidet:

- a. direkte (transitive) Formen von ePartizipation: Die Onlineteilhabe beeinflusst politische Entscheidungen unmittelbar und ist als Verfahren in der politischen Entscheidungsfindung verankert.
- b. indirekte (intransitive) Formen von ePartizipation: Die Verwendung von webbasierten Verfahren soll die Aufmerksamkeit der Teilhabenden wecken und sie dazu bewegen, sich mit bestimmten gesellschaftlichen Themen, politischen Fragen und Positionen auseinanderzusetzen. Dadurch tragen indirekte Formen der ePartizipation dazu bei, dass junge Leute sich mit politischen und gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen, sich eine Meinung bilden und sich möglicherweise sogar für bestimmte Anliegen engagierten.

Impressum

Diese Publikation wurde vom Liquid Democracy e.V. (www.liqd.net) im Auftrag von Youthpart erstellt. Youthpart ist ein Projekt von IJAB – Fachstelle für internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V. Die Veröffentlichung wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.



Gefördert vom



Verantwortlich:

Redaktion:

Ingrid Kuhn, Eva Panek, Daniel Reichert, Rouven Brües

Graphiken:

Robin Sontheimer

Layout und Gestaltung:

Georg Peltzer | REX DESIGN

Druck:

diedruckerei.de

Emailkontakt:

info@liqd.net

Anlage 32: BürgerForum. Informationen zur Planung und Durchführung des Beteiligungsformats: URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/19_Kommunale_Buergerbeteiligung/ZD_Handbuch_BuergerForum_2015.pdf [21.08.2017].



BÜRGERForum

Informationen zur Planung und
Durchführung des Beteiligungsformats





BÜRGERForum

www.buerger-forum.info

Herzlich Willkommen beim BürgerForum

Das BürgerForum ist ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung. Es will Menschen motivieren, sich für politische Entscheidungsprozesse zu interessieren und an ihnen mitzuwirken. Gleichzeitig will das BürgerForum politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsträgern ermöglichen, die Ideen der Bürgerinnen und Bürger für ihre Arbeit nutzbar zu machen. Das BürgerForum zeigt, wie unsere Demokratie durch Bürgerbeteiligung bereichert werden kann – und wie sich Menschen mit ganz unterschiedlichen Meinungen und Erfahrungen auf gemeinsame Positionen einigen können.

Das im BürgerForum angewendete Verfahren wurde von beiden Stiftungen entwickelt und mit den BürgerForen Soziale Marktwirtschaft im Jahr 2008 und Europa 2009 auf bundesweiter Ebene erprobt. Das „BürgerForum 2011 – Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ fand deutschlandweit mit 10.000 Menschen statt. In 25 Städten und Landkreisen arbeiteten gleichzeitig jeweils 400 Bürgerinnen und Bürger an konkreten Ideen, wie der Zusammenhalt in unserer Gesellschaft gestärkt werden kann. 2014 haben fünf Pilotkommunen BürgerForen zur Lösung regionaler Herausforderungen durchgeführt.

Nach jeder Runde wurden die BürgerForen evaluiert, das Format optimiert und flexibilisiert. Es wurde zu einem standardisierten Beteiligungsformat weiterentwickelt und ist nun nicht nur für Großgruppenveranstaltungen von 400 Personen geeignet, sondern auch ein zielführendes Format für kleinere Veranstaltungen. Teilnehmerzahlen zwischen ca. 100 bis 400 Personen sind denkbar. Das BürgerForum ermöglicht Entscheidungsträgern auf unterschiedlichen staatlichen und nichtstaatlichen Ebenen, Herausforderungen mithilfe der Bürgerbeteiligung zu lösen. Bürgerinnen und Bürger können hier wichtige Beiträge leisten und ihre Ideen einbringen. Insofern ist dieses Handbuch mehr als eine reine Handlungsanweisung, sondern darüber hinaus ein Wegweiser zu mehr Bürgerbeteiligung in Ihrer Stadt, Ihrem Landkreis oder Ihrem Bundesland mit einer Gelingensgarantie.

Ein paar Hinweise zur Struktur dieses Handbuchs: Kapitel 1 ist als allgemeine Einführung zu verstehen, in der das BürgerForum und seine Ziele, die notwendigen Rahmenbedingungen und alle Maßnahmen in der Vorbereitung dargestellt werden. Die Kapitel 2 bis 7 beschreiben die unterschiedlichen Phasen im Detail und erörtern, was bei Planung und Durchführung zu beachten ist. Die daran anschließenden Kapitel bieten schnelle Informationen zum Nachschlagen, wie etwa Erfolgsfaktoren, Hinweise zum Sponsoring und ein Glossar. Auf der beigefügten CD-ROM finden Sie Vorlagen, Checklisten, Moderationsvorschläge und weitergehende Informationen. Nutzen Sie alle diese Unterlagen, sie werden die Planung und Durchführung Ihres BürgerForums erheblich erleichtern. Die Online-Plattform für die Durchführung eines BürgerForums steht Ihnen ebenso wie das Handbuch mit den entsprechenden Lizenzhinweisen kostenlos unter <https://github.com/bertelsmannstift/buergerforum> zur Verfügung.

Weitere Informationen zum BürgerForum finden Sie unter www.buerger-forum.info

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude mit Ihrem BürgerForum!

Das Projektteam BürgerForum

Inhalt

Kapitel 1: Einführung in das BürgerForum

Das BürgerForum im Überblick	7
Wie läuft das BürgerForum ab?	8
Was erreichen Sie damit?	11
Für welche Themen eignet sich ein BürgerForum?	12

Kapitel 2: Vorbereitung

Rollen und Einbindung aller Beteiligten	13
Thema finden und gliedern	17
Erwartungsmanagement	20
Kick-off-Workshop	21
Marketing und Pressearbeit	23
Sponsoring und Crowd-Funding	25
BürgerForum – Ein Blick hinter die Kulissen	26

Kapitel 3: Einladung und Information der Teilnehmer

Ziele der Einladungs- und Informationsphase	27
Maßnahmen zur Gewinnung von Teilnehmern	28
Methoden der Anmeldung	30
Gezielte Nachwerbung von Teilnehmern	32
Teilnehmermanagement in der Einladungsphase	34
Informationsphase	36

Kapitel 4: Organisation der Veranstaltung

Grundsätzliches zur Veranstaltungsorganisation	37
Auswahl des Veranstaltungsorts	38
Technische Anforderungen und Catering	40
Personal	41
Betreuung der Teilnehmer	42
Nachbereitung und Sonstiges	43
Worst-Case-Szenarien	44

Kapitel 5: Auftaktwerkstatt

Ziele der Auftaktwerkstatt	46
Methode	47
Programmablauf	50
Schritt für Schritt – der Moderationsablauf	51
Übergang in die Online-Werkstatt	58
Arbeits- und Tischvorlagen	59
Musterbeispiel: Sieben Schritte zu drei Bürgervorschlägen	60
Beispieltext zu einem Bürgervorschlag	61

Kapitel 6: Online-Werkstatt

Ziele der Online-Werkstatt	62
Teilnehmer der Online-Werkstatt	64
Die Rolle der Bürgerredakteure im Online-Prozess	65
Ablauf der Online-Werkstatt	68

Kapitel 7: Ergebniswerkstatt

Ziele der Ergebniswerkstatt	71
Methode	72
Programmablauf	75
Rollen und Aufgaben	76
Programmablauf im Detail	78
Wie geht es weiter?	80

Kapitel 8: Schlagen Sie nach

Häufig gestellte Fragen zum BürgerForum	81
Glossar	84
Die Projektpartner stellen sich vor	86
Kontaktliste	87
Impressum	88

**Zur Erläuterung
der im Handbuch
verwendeten Symbole:**



Dreieck bedeutet:

Querverweis
Zu diesem Thema gibt es an
anderer Stelle vertiefende
Informationen.



Kreis bedeutet:

Zu diesem Thema finden Sie
vertiefende Informationen
auf der CD-ROM.



Kapitel 1:

Einführung in das BürgerForum

Das erste Kapitel dieses Handbuchs macht Sie mit dem BürgerForum vertraut. Was ist das BürgerForum? Wie läuft es ab? Was erreiche ich damit und welche Themen eignen sich dafür? Wer ist wie und an welchen Stellen beteiligt?

Das BürgerForum im Überblick

Immer weniger Menschen engagieren sich in Parteien oder sind bereit, politische Mandate und Ämter zu übernehmen. Gleichzeitig fordern viele Bürger größere Transparenz und Teilhabe an politischen Entscheidungen. Das BürgerForum ist ein innovatives Format, das diesen scheinbaren Gegensatz überbrückt.

Mit dem BürgerForum liegt eine Methode vor, die über das Ziel, möglichst viele Menschen an der Entwicklung ihrer Kommune und/oder eines bestimmten Themas zu beteiligen, vor allem

- auf eine heterogene und vielfältige Zusammensetzung der Teilnehmergruppe achtet,
- politische Entscheider in den Prozess einbindet,
- alle Ergebnisse transparent als weitere Diskussionsgrundlage zur Verfügung stellt, und
- besondere Qualitäten entwickelt, wenn das Verfahren öfter durchgeführt wird (Verhältnis von Aufwand zu Ertrag).

Der Begriff Bürger wird hier stellvertretend für alle Einwohnerinnen und Einwohner einer Stadt verwendet. Diese Broschüre verzichtet aus Gründen der besseren Lesbarkeit zum Teil auf die weibliche Form. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

Eine Beschreibung des BürgerForums sowohl in Form einer Präsentation als auch eines kurzen Films finden Sie auf der CD-ROM, die diesem Handbuch beigelegt ist.

Bürgerbeteiligung findet meist entweder nur auf Veranstaltungen oder im Internet statt. Das BürgerForum ist anders. Alleinstellungsmerkmale des BürgerForums sind

- die Verbindung einer Präsenz- und Online-Phase,
- ein umfangreiches Verfahren zur Teilnehmerwerbung und -anmeldung, das dem Anspruch gerecht wird, aus allen Bevölkerungsbereichen Akteure zum Mitmachen zu motivieren und im Verfahren verbindlich einzubinden,
- die Begleitung der Entstehung von Vorschlägen durch Bürgerredakteure,
- höchstmögliche Transparenz in allen Schritten, sowie
- Verbindung der Kommunikationsschnittstellen zwischen Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit in einer Methode.

Die Bertelsmann-Stiftung und die Heinz Nixdorf Stiftung hoffen, dass dieses Instrument in Zukunft in vielen Kommunen, Bundesländern oder auch auf Bundesebene Anwendung findet.

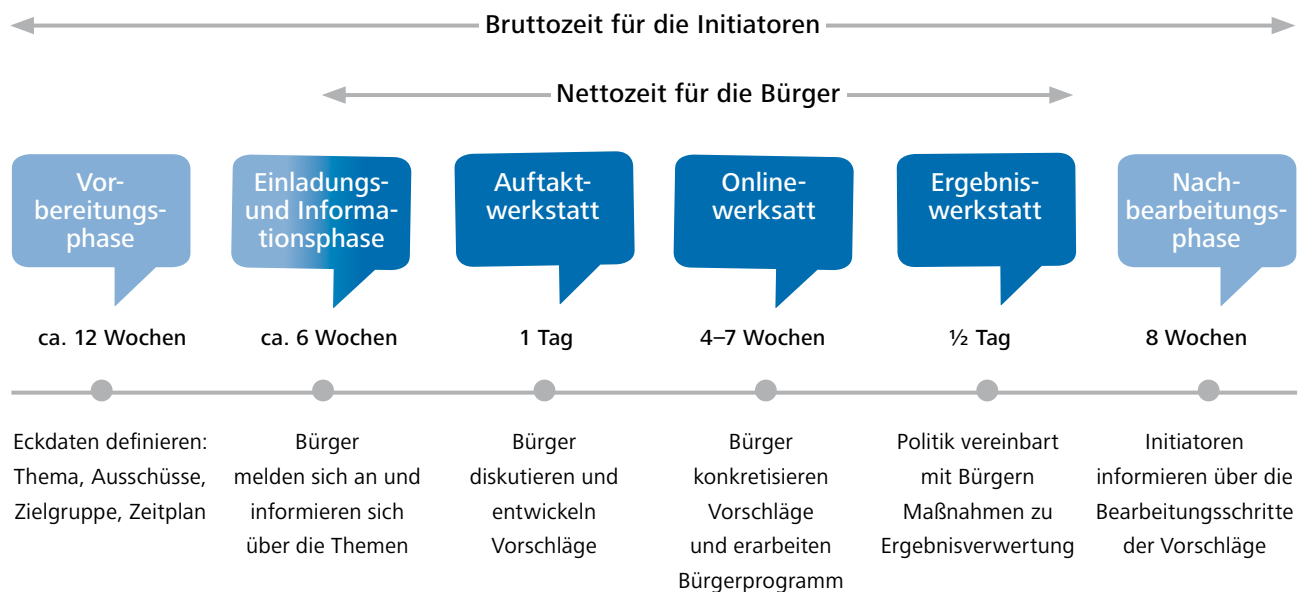
Ein Gewinn für Bürger, Politik und Verwaltung



Wie läuft das BürgerForum ab?

Das BürgerForum benötigt eine Bruttoumsetzungszeit von ca. einem Jahr. In diesem Bruttowert enthalten sind alle Vor-, Umsetzungs- und Nachbereitungsarbeiten, wobei hier nicht andauernde Arbeiten über ein Jahr gemeint sind, sondern Tätigkeiten, die im Zeitraum eines Jahres umzusetzen sind. Die Nettoumsetzungszeit beschreibt die Phasen, in denen die Bürger konkret mitarbeiten und eingebunden sind. Netto ergeben sich ungefähr acht Wochen. Nach einem weiteren Jahr sollte eine Evaluation stattfinden, die überprüft, welche der Ergebnisse des BürgerForums mit welchem Erfolg umgesetzt wurden.

Das BürgerForum hat für die Bürger netto vier Phasen: die Einladungs- und Informationsphase, die Auftaktwerkstatt als eintägige Präsenzveranstaltung, die mehrwöchige Online-Werkstatt zur Ausarbeitung der Ergebnisse der Auftaktwerkstatt und die ca. halbtägige Ergebniswerkstatt zur Übergabe der Diskussionsresultate an die Initiatoren, i. d. R. Politik sowie Verwaltung und Zivilgesellschaft.



Einladungs- und Informationsphase

Während der ersten Phase wird die Öffentlichkeit über das Thema informiert und ermutigt, sich auf der Online-Plattform zur Teilnahme anzumelden. Zusätzlich werden schwer erreichbare Zielgruppen direkt angesprochen und zur Teilnahme motiviert. Personen, die nicht über einen Internet-Zugang verfügen, können sich über andere öffentliche Wege, z. B. in Bibliotheken, am Bürgerforum beteiligen. Am Ende dieser Phase stehen für den weiteren Prozess gut informierte Teilnehmer, die mit dem BürgerForum vertraut sind und die gesellschaftliche Vielfalt repräsentieren.

Auftaktwerkstatt

Mit der Auftaktwerkstatt beginnt das BürgerForum offiziell. Es handelt sich dabei um eine eintägige Präsenzveranstaltung, die dem Kennenlernen und der Erarbeitung der Basisvorschläge dient. Dabei diskutieren ca. 100 bis 400 Teilnehmer auf der Grundlage des World-Café-Formates an Tischen in Kleingruppen mit jeweils vier bis sechs Personen. Es gibt mehrere aufeinander folgende Gesprächsrunden dieser Art. Je nach Teilnehmerzahl kann das Verfahren leicht variieren.

Das Besondere des World-Café-Formates ist, dass die Diskutierenden der einzelnen Tische in immer neuen Konstellationen zusammenkommen. Dadurch entsteht ein lebhafter Austausch von Wissen, Meinungen und Erfahrungen.

Einladungs- und Informationsphase

Je nach Thema besteht die Möglichkeit, den Diskutierenden für thematisch relevante Informationen Fachexperten als Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen. Am Ende der Auftaktwerkstatt ergeben sich pro Themengruppe je nach Teilnehmerzahl des BürgerForums in der Regel drei priorisierte Vorschläge, die aus den vorangegangenen Abstimmungsrunden resultieren. Diese Vorschläge können als Zwischenergebnisse zur Kenntnisnahme für die Bürger veröffentlicht werden. Sie sind zudem Basis für eine detaillierte Ausarbeitung und Überprüfung in der Online-Werkstatt. Darüber hinaus bestimmen die Teilnehmer Bürgerredakteure, die den gesamten Prozess des BürgerForums in der Online-Phase begleiten (vgl. auch Kapitel 5 – Auftaktwerkstatt).



Onlinewerkstatt

Während der Online-Phase werden die Vorschläge aus der Auftaktwerkstatt tiefergehend diskutiert, weiterentwickelt und ausformuliert. Dabei kommt den Bürgerredakteuren, die während der Auftaktwerkstatt für diese Aufgabe ausgewählt wurden, eine besondere Bedeutung zu. Sie stellen weiterführende Fragen an die Gruppe und arbeiten die Antworten ausgewogen in den Vorschlagstext ein. So entstehen online aus den spontanen Vorschlägen der Auftaktwerkstatt differenzierte Analysen und realistische Maßnahmenvorschläge. In der Online-Phase können und sollen sowohl die Teilnehmer der Auftaktwerkstatt als auch viele weitere interessierte Bürger an den Vorschlägen mitarbeiten, die Vorschläge unterstützen und in ihrem sozialen Umfeld verbreiten.

Es besteht die Möglichkeit, einen der drei Hauptvorschläge je Themenfeld besonders hervorzuheben. Die Funktion zur Priorisierung durch Unterschriften der Online-Teilnehmer kann, muss aber nicht eingesetzt werden. Am Ende steht pro Themengruppe derjenige Vorschlag im Fokus, der die meisten Unterstützer findet. Die so ausgewählten Vorschläge aus den verschiedenen Themengruppen bilden das druckfertige Bürgerprogramm (vgl. auch Kapitel 6 – Online-Werkstatt).



Den Abschluss des BürgerForums bildet eine halbtägige bis sechsstündige Veranstaltung mit allen Teilnehmern sowie Politikern und/oder Vertretern aus Verwaltung und Zivilgesellschaft. Hier stellen die Teilnehmenden das Bürgerprogramm vor und diskutieren es mit den anwesenden (politischen) Adressaten. Sowohl die Initiatoren als auch die Adressaten des Programms beziehen ihrerseits Stellung zu den Vorschlägen, erläutern den weiteren Umgang mit dem Bürgerprogramm und vereinbaren mit den Teilnehmern die nächsten Schritte. Die Bürgerredakteure oder andere interessierte Teilnehmer des BürgerForums verfolgen in den kommenden Wochen und Monaten, spätestens durch die Evaluation nach einem Jahr, inwiefern die Vereinbarungen durch die Adressaten umgesetzt werden und informieren die Öffentlichkeit darüber.

Ergebniswerkstatt

Die Online-Plattform

Die Online-Plattform begleitet das BürgerForum von der Einladungsphase bis zur Dokumentation der Ergebniswerkstatt. Es stehen jeweils die notwendigen Funktionen zur Verfügung, z. B.:

- Einladungs- und Informationsphase: Teilnehmermanagement, Weblog
- Auftaktwerkstatt: Übergabe der Vorschläge
- Online-Werkstatt: Aufgabenliste, Fragen & Antworten, Textbearbeitung, Abstimmungen etc.
- Ergebniswerkstatt: Weblog, Archivierung

Die Software ist unter einer freien und offenen Lizenz (GPL) verfügbar und wird laufend weiterentwickelt. Für ein BürgerForum kann die Software im aktuellen Stand selbstständig installiert oder als Service gebucht werden. Die Plattform kann entweder in einer Standardversion genutzt oder flexibel in Design und Funktionalität angepasst werden. Weiterentwicklungen, die für ein bestimmtes Projekt angefertigt werden, stehen auch Folgeprojekten kostenfrei zur Verfügung. Aktuelle Informationen über den Stand der Softwareentwicklung und die technischen Voraussetzungen finden Sie unter den genannten Ansprechpartnern im Impressum.

Was erreichen Sie damit?

Herausforderungen bei der Beteiligung von Bürgern

Nicht selten stehen Entscheidungsträger in Kommunen, Regionen oder Ländern einer Bürgerbeteiligung aus unterschiedlichen Gründen kritisch gegenüber. „Aufwändig und teuer“, „eine Entmachtung kommunaler Gremien“, „das Wecken von Erwartungen, denen die Politik nicht gerecht werden kann“ – das sind einige Argumente, die gegen Bürgerbeteiligung angeführt werden. Doch es sind Vorbehalte, auf die das BürgerForum Antworten hat: Natürlich ist Bürgerbeteiligung nicht zum Nulltarif zu haben, doch die positiven Effekte überwiegen den Aufwand an Geld und Zeit deutlich. Natürlich wird die Politik in deliberativen Prozessen von der Bürgerschaft gefordert, doch nicht konfrontativ, sondern kooperativ. Denn nachhaltige Veränderungen gelingen vor allem gemeinsam. Und natürlich beteiligen sich Bürger zu Recht mit konkreten Wünschen, doch mit Ehrlichkeit und Transparenz von Anfang an kann eine realistische Erwartungshaltung aufgebaut werden. Das schafft Vertrauen statt Enttäuschung.

Mehrwert des BürgerForums

Das BürgerForum ist so konzipiert, dass die positiven Effekte der Bürgerbeteiligung realisiert werden können und ein Mehrwert sowohl für die Bürger als auch für die Verantwortungsträger in Politik und Verwaltung bzw. für die Initiatoren entsteht.

Das BürgerForum schafft langfristig akzeptierte (politische) Entscheidungen: Bürger wollen mitreden und mitentscheiden. Dies ist eine Chance vor allem für die Politik. Wenn Menschen frühzeitig einbezogen sind und ihren Anteil an der Entscheidung mittragen, ist eine spätere (oft kostspielige) Revision politischer Entscheidungen vermeidbar.

Das BürgerForum aktiviert Menschen für Politik, die sich sonst nicht engagieren würden: Als hochwertiges Beteiligungsformat macht es sich die Mühe, auch inaktive Bürger im direkten Gespräch für die Teilnahme zu begeistern. Unsere Erfahrungen zeigen, dass man für das BürgerForum Bürger gewinnen kann, die sich zuvor noch nie in der Politik engagiert haben.

Das BürgerForum berücksichtigt die unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmenden: Ziel ist es, möglichst unterschiedliche Menschen aus dem gesamten gesellschaftlichen Spektrum einzubinden. Durch die Kombination aus Face-to-Face-Diskussionen in den Veranstaltungen und der vertieften Arbeit während der Online-Phase kann dabei jeder seine individuellen Stärken – beispielsweise in der mündlichen Kommunikation, der Konzeptionierung oder der schriftlichen Formulierung – einbringen.

Das BürgerForum liefert im Ergebnis ein fundiertes Bürgerprogramm: Durch den mehrwöchigen Diskussionsprozess und die mögliche Befragung von Experten qualifizieren sich die Teilnehmenden und kommen dabei zu durchdachten, hochwertigen Vorschlägen anstatt zu diffusen Meinungsäußerungen.

Das BürgerForum verbessert den Austausch zwischen den Bürgern und der Politik: Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die Erfahrung mit Bürgerbeteiligung bei den Teilnehmern nicht nur das politische Interesse und Wissen stärkt, sondern auch das Vertrauen in Politik und Mitbürger.

„Das BürgerForum ist ein gutes Instrument zur Intensivierung des Dialogs zwischen den Bürgerinnen und Bürgern mit Politik und Verwaltung. Es wäre wünschenswert, die Nutzung eines solchen Instrumentes zu verstetigen und für verschiedene Themenstellungen einzusetzen.“
Stadträtin Dagmar Sachse, Oldenburg.
BürgerForum Oldenburg

Für welche Themen eignet sich ein BürgerForum?

In einem BürgerForum lassen sich grundsätzlich alle Themen diskutieren, die in der jeweiligen Kommune, dem jeweiligen Bundesland oder auf Bundesebene relevant sind und bei denen es tatsächlichen Handlungsspielraum gibt. Allerdings ist es wichtig, vorher die Einbindung der Themen in deren entsprechende Ebene zu klären. Im Hinblick auf z. B. Leitbildentwicklungen darf das Bürgerprogramm nicht auf konkrete Maßnahmen, sondern eher auf Ziele ausgerichtet sein. Es gilt daher, die Fragen der Zielsetzung und den Möglichkeiten entsprechend genau auszuwählen und festzulegen. Die Themen dürfen auch kontrovers sein, allerdings sollten dabei keine latenten Konflikte mit festgefahrenen, konfrontativen Positionen vorherrschen. In solchen Fällen sollte auf ein BürgerForum verzichtet und stattdessen besser ein Mediationsverfahren angewandt werden (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Themen finden).



Ob sich ein BürgerForum für die Bearbeitung eines Themas eignet, richtet sich i. d. R. nach der Abstimmung der Zielsetzung des BürgerForums, der Auswahl der Ausschussthemen sowie der konkreten Fragestellung für die Auftaktwerkstatt. Sind die Erwartungen an die Ergebnistiefe offen, wird ein Meinungsbild zu einer Fragestellung oder werden gar konkrete Projekt- oder Strategievorschläge erwartet? Diese Fragen bestimmen zu einem wesentlichen Anteil die Art der Ergebnisse und damit auch die Art der zu diskutierenden Fragen. Auf ein schlüssiges Zusammenspiel dieser drei Ebenen (Zielsetzung, Ausschussthemen, Fragestellung Auftaktwerkstatt) und ein damit verbundenes umfassendes Erwartungsmanagement sollte unbedingt geachtet werden (vgl. Kapitel 2 – Vorbereitung, Erwartungsmanagement).



Hinsichtlich Motivation und Mitwirkungsmöglichkeit der Bürger ist es wichtig, ein Thema mit lokalem oder lebensweltlichem Bezug zu wählen. Beispielsweise bietet sich das BürgerForum für eine Strategieentwicklung zum Umgang mit dem demographischen Wandel an, da die meisten Menschen sich hierzu mit eigenen Erfahrungen und Vorstellungen einbringen können. Fachthemen, die eine umfangreiche Expertise benötigen, sind ebenfalls geeignet, allerdings erfordern sie eine gute Informationsaufbereitung und Experteneinbindung. Einige weitere Beispiele für geeignete Themenfelder sind:

Themenbeispiel

- Leitbildentwicklung
- Stadtentwicklung, Siedlungsplanung, Gewerbegebiete, Quartiersentwicklung
- Bürgerhaushalt, öffentliche Dienstleistungen, Steuern und Gebühren
- Infrastruktur, Verkehrsplanung, Energieversorgung, Abfall
- Nachhaltigkeit, Ressourcen, Umwelt, Natur
- Ehrenamt, Kultur, Freizeit, Sport, Vereine
- Migration, Integration, Vielfalt, kulturelles Leben
- Demographischer Wandel, Jung und Alt, Bildung, Kinderbetreuung, Jugendarbeit
- Sozialplanung, Sozialarbeit

Es hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, den Teilnehmern die in der Kommune zum Thema bereits bestehenden Diskussionen im Vorfeld als Information in kurzen Texten online zur Verfügung zu stellen.



Kapitel 2:

Vorbereitung

Der Erfolg eines BürgerForums ist nicht gesetzt, sondern von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Als Initiator eines Bürgerbeteiligungsprozesses können Sie jedoch bestmögliche Voraussetzungen für einen positiven Verlauf des BürgerForums schaffen. Die folgenden Hinweise sollten Sie daher bei der Vorbereitung berücksichtigen.

Rollen und Einbindung aller Beteiligten

Beim BürgerForum sind bei der Planung und Durchführung viele Personen involviert. Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf des BürgerForums in all seinen Phasen ist eine verlässliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Stellen Sie daher schon in der Planungsphase einen regelmäßigen Austausch sicher. Dadurch lassen sich unerwartete personelle Ausfälle besser kompensieren. Zudem sollten für die Präsenzteile des BürgerForums Abläufe erläutert und Zuständigkeiten geklärt werden. Das BürgerForum ist ein Projekt, das nur im Zusammenspiel aller gelingen kann. Dies sollte sich auch in der Einbindung aller Beteiligten widerspiegeln.

Jedes BürgerForum braucht einen Initiator, der als Treiber fungiert und dessen Interesse es sein muss, diesen Beteiligungsprozess zu einem Erfolg zu machen. Als Initiator fungiert in der Regel ein Bürgermeister, Landrat, Minister oder ein Mitarbeiter der Verwaltung. Auch ein Gremium wie z. B. der Stadtrat oder eine Arbeitsgemeinschaft können die Initiative ergreifen. Grundsätzlich kann die Planung eines BürgerForums aber auch durch Personen jenseits von Politik oder Verwaltung erfolgen, beispielsweise aus der Wirtschaft oder aus der Forschung (Forschungsinstitut). Der Initiator kann, muss aber nicht zwingend auch Adressat der Ergebnisse eines BürgerForums sein, daher sind die verschiedenen Rollen im BürgerForum von Anfang an zu klären und transparent zu kommunizieren.

Initiatoren

Die Initiatoren sollten frühzeitig mit den politischen Adressaten klären, wie die Bürgervorschläge weiter bearbeitet werden. Die Erfahrungen der vergangenen BürgerForen haben gezeigt, dass die Bürgervorschläge (sofern die Politik der Adressat für die Vorschläge ist) Grundlage für Anträge im „normalen, politischen Entscheidungsprozess“ sind, an runden Tischen weiter ausgearbeitet, in der Verwaltung weiter diskutiert oder in Zusammenarbeit mit den Bürgerredakteuren oder Paten für Bürgervorschläge bearbeitet und dann in den Fraktionen zur Diskussion gestellt werden. Zahlreiche weitere Möglichkeiten sind denkbar. Entscheidend ist, dass die Bürgervorschläge weiter bearbeitet und entwickelt werden und für alle Beteiligten ersichtlich ist, dass sie ernst genommen werden. Das schafft Vertrauen bei Politik, Verwaltung und Bürgerschaft in die Potenziale des BürgerForums und somit auch in die Potenziale bürgerschaftlichen Engagements und bürgerschaftlicher Teilhabe.

Die Adressaten der Ergebnisse des BürgerForums, z. B. die politischen Fraktionen, übernehmen eine wichtige Rolle. Sie diskutieren mit den Bürgern in der Ergebnisswerkstatt das Bürgerprogramm und treffen Aussagen zur weiteren Umsetzung der Vorschläge bzw. zum weiteren Vorgehen. Daher ist es wichtig, die Adressaten von Beginn an einzubeziehen und sie kontinuierlich über den Verlauf des BürgerForums zu informieren. Sie sollten das BürgerProgramm so früh wie möglich bekommen, damit sie sich mit den Vorschlägen auseinandersetzen und sie ggf. in den Räten, Fraktionen etc. besprechen können.

Politische Adressaten

Politische Adressaten sind häufig Ermöglicher solcher Beteiligungsprozesse und somit auch Adressaten des Bürgerprogramms im Hinblick auf die Umsetzung. Ihre Einbindung

in den Prozess ist daher sehr wichtig, wenn es um die Ziel- und spätere Umsetzung bzw. Unterstützung der Umsetzung geht. Daher sollten die politischen Adressaten möglichst regelmäßig, spätestens aber in einem persönlichen Briefing vor der Ergebniswerkstatt vom Initiator oder Präsenzmoderator umfassend über den jeweiligen Status des BürgerForums informiert werden. Um auf der Ergebniswerkstatt abgestimmte und zielführende Aussagen treffen zu können, sollten die Adressaten frühzeitig über die Bürgervorschläge verfügen. Somit bekommen sie die Gelegenheit, sich inhaltlich damit zu befassen, die Vorschläge bspw. im Rat, den Fachausschüssen o. ä. vor der Ergebniswerkstatt zu diskutieren und deren Realisierung ernsthaft zu prüfen bzw. offene Fragen mit den Bürgerredakteuren zu klären. Nur so können sie angemessen auf die Bürgervorschläge reagieren, was Enttäuschungen oder Verärgerung sowohl auf Seiten der Bürger als auch der Adressaten verhindert und somit immens wichtig für eine gelungene und zufriedenstellende Ergebniswerkstatt ist.

Experten

In der Regel arbeiten für den Initiator bereits mehrere Experten an den zu klärenden Themen, z. B. die Amtsleiter aus der Verwaltung. Diese auch für die Umsetzung wichtigen Akteure sollten in der Verwaltung umfassend in die Debatte integriert werden. Zudem muss das Wissen der Experten zur Zielsetzung des BürgerForums passen. Auch dies ist ein wichtiger Punkt, der unter anderem mit dem Erwartungsmanagement verbunden werden muss: Was erwarten die Experten von den Ergebnissen, was wollen und können, was sollen sie einbringen? Sie sollten schon im Kick-off-Workshop eingebunden sein, um ihre Rolle und die entsprechenden Themen zu besprechen (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Kick-off-Workshop).

Die Experten sind in der Auftaktwerkstatt eher als Informanten und Berater dabei. Sie geben auf Nachfrage Informationen zum Sachstand und bereiten ggf. kurze halbseitige Informationsblätter vor, die die Teilnehmenden zur Vorbereitung auf das BürgerForum erhalten. Rund um die Ergebniswerkstatt und auch während der Online-Werkstatt können die Experten eine aktivere Rolle einnehmen. In der Online-Werkstatt sollten sie die Möglichkeit haben, auf die Bürgervorschläge zu reagieren, Hinweise zu geben und Fragen zu beantworten, z. B. ob bestimmte Maßnahmen vom Land, von der Kommune oder dem Vorhabenträger schon umgesetzt werden und wenn ja, wie. Wenn nein, warum nicht.

Warum wird diese Form des Austausches erst in der Online-Werkstatt eingeführt? In der Auftaktwerkstatt besteht das Risiko, dass Politiker oder Verwaltungen inhaltlichen Einfluss auf Bürgervorschläge nehmen. In der Online-Werkstatt haben die Bürger die Chance, die Aussagen der politischen Adressaten durch eigene Recherchen zu überprüfen und es besteht die Möglichkeit, ein Feedback aus mehreren politischen oder fachlichen Richtungen zu erhalten.

Die Experten sollten sich versichern, dass die politischen Adressaten der Bürgervorschläge bereit sind, den Prozess konstruktiv zu begleiten. Sie sollten die Adressaten ständig auf dem Laufenden halten und sich, sofern möglich, zur Vorbereitung der Auftaktwerkstatt oder parallel zur Begleitung der Online-Werkstatt austauschen – z. B. im Rahmen des Kick-off-Workshops.

Teilnehmer

Mit dem Engagement der Teilnehmer steht und fällt die Qualität der Diskussion und der Ergebnisse. Entscheidend ist dafür eine optimale Arbeitsumgebung, die einen klaren zeitlichen und methodischen Ablauf vorgibt, inhaltlich aber alle Freiräume bietet. Teilnehmen

sollen Menschen, die eine möglichst gute und vielfältige Auswahl der jeweiligen Gesellschaftsstruktur der Kommune darstellen. Die Methode des World Cafés (Auftaktwerkstatt) wurde bewusst gewählt, da sie durch ständigen Wechsel der Teilnehmer an den Tischen (es kommen immer wieder neue Gruppen zustande, eine Gruppe kann nicht von Tisch zu Tisch wandern) verhindert, dass sich bestimmte Interessengruppen durchsetzen und somit das Forum „kapern“. Auch die gemeinschaftlichen Priorisierungen von Themen mittels Kleben von Punkten oder Gruppenbildung vor Themenwänden in der Auftaktwerkstatt verhindern eine von wenigen Interessenvertretern dominierte Entscheidungsfindung.

Dies und die ausgewogene Mischung soziodemographischer Eigenschaften sind die kritischen Erfolgsfaktoren. Gleichzeitig sind die Teilnehmer auch Multiplikatoren für das BürgerForum. Sie tragen die Themen und Vorschläge, die sie dort diskutieren, in ihre Familien, ihren Freundeskreis und ihre Nachbarschaft und können wesentlich dazu beitragen, dass sich über den Kernteilnehmerkreis hinaus viele Bürger an der Online-Phase beteiligen (vgl. auch Kapitel 6 – Online-Werkstatt).



In jedem BürgerForum arbeiten 100 bis 400 Teilnehmer an einem gemeinsamen Programm. Doch wie entsteht aus dieser Vielzahl an Beiträgen ein gemeinsamer Text? Dafür braucht es jemanden, der diese Beiträge zusammenführt und aus den stichwortartigen Vorschlägen lesbare Texte macht, die für Außenstehende verständlich und vor allem überzeugend sein müssen. Auch werden inhaltliche Entscheidungen zu treffen sein, vor allem dann, wenn zwei Teilnehmer unterschiedliche Überarbeitungsvorschläge machen. Diese Aufgabe kann kein Computer erledigen, dafür braucht es Bürgerredakteure. In jedem BürgerForum übernehmen ein bis zwei Personen pro Vorschlag die Aufgabe der Bürgerredaktion.

Bürgerredakteure

Die Bürgerredakteure sind Teilnehmer des BürgerForums, die im Verlauf der Auftaktwerkstatt diese Rolle von der Gruppe übertragen bekommen. Auch sie diskutieren mit den übrigen Teilnehmern und tragen ihre eigenen Ideen bei. Darüber hinaus haben sie aber die Aufgabe, in der Online-Phase die Anregungen, Hinweise und Formulierungsvorschläge der anderen Teilnehmer zusammenzutragen und in einem Text zu vereinen. Zudem können sie die ausgearbeiteten Vorschläge im Rahmen der Ergebniswerkstatt vorstellen (diese Aufgabe können aber auch andere Teilnehmer übernehmen). Die Bürgerredakteure werden auf ihre Tätigkeit schon mit Beginn des BürgerForums vorbereitet; für ihre verantwortungsvolle Arbeit erhalten sie eine zusätzliche Betreuung durch die Community-Manager.

Die Präsenzmoderatoren sind verantwortlich für die Begleitung des Gesamtprozesses und die Durchführung aller Austausch- und Präsenzveranstaltungen, d. h. für den Kick-off-Workshop, die Auftakt- und Ergebniswerkstatt. Sie begleiten den Prozess als wichtige Schnittstelle zwischen den Initiatoren und den weiteren Akteuren des Prozesses: den Community-Managern, den Experten und der Öffentlichkeit. Aufgabe der Präsenzmoderatoren ist es, den Prozess von Anfang an mitzugestalten und in den jeweiligen Gesprächen darauf zu achten, dass sowohl das Erwartungsmanagement als auch die Einbindung der Experten und Adressaten entsprechend der Zielsetzung organisiert wird (vgl. auch Kapitel 5 – Auftaktveranstaltung und Kapitel 7 – Ergebniswerkstatt).

Präsenzmoderator



Hierbei handelt es sich um ein spezialisiertes Aufgabenprofil, das i. d. R. externe Experten ausführen. Nach mehrfacher Durchführung können jedoch auch eigene Mitarbeiter der Initiatoren oder andere Akteure vor Ort die Begleitung des BürgerForums übernehmen.

Community-Manager

Vorbereitung und Supervision der Online-Werkstatt sind die Aufgaben der Community-Manager. Auch hierbei handelt es sich um ein spezialisiertes, von Dienstleistern angebotenes Aufgabenprofil. Bei häufiger Anwendung des Formats kann jedoch die Verwaltung selbst entsprechendes Know-how aufbauen. Ihre Hauptrolle haben die Community-Manager in der Online-Phase. Die Herausforderung besteht darin, den Teilnehmern jederzeit klare Aufgaben zu stellen und damit die Arbeit zu strukturieren. Gleichzeitig darf es jedoch keine Einschränkungen geben, die als inhaltliche Beeinflussung wahrgenommen werden könnten. In der Online-Werkstatt ist hierfür eine enge Zusammenarbeit mit den Bürgerredakteuren erforderlich. Community-Manager begleiten die Bürgerredakteure zudem durch telefonische oder elektronische Unterstützung; sie können aufgrund ihrer Erfahrung Lösungsansätze in schwierigen Situationen entwickeln.

Um einen Überblick über den gesamten Prozess zu bekommen und von Beginn an mit allen Beteiligten die Anforderungen sowohl für die Einladungs- und Informationsphase als auch für die Online-Werkstatt klären zu können, muss der Community-Manager am Kick-off-Workshop teilnehmen. Darüber hinaus erläutert er in der Auftaktwerkstatt den Teilnehmern die Arbeit, die in der Online-Werkstatt anfällt, führt die Bürgerredakteure kurz in ihre Aufgaben ein und ist gemeinsam mit dem Präsenzmoderator für die Ergebnissicherung verantwortlich.

Öffentlichkeit

In der Auftaktwerkstatt sind die Plätze begrenzt und werden gezielt vergeben, um eine vielfältige Mischung zu erreichen. Danach können und sollen weitere Interessierte in die Arbeit der Online-Werkstatt einsteigen und die Vorschläge verbessern, unterstützen und weitertragen. Darüber hinaus gibt es Personen, die nicht aktiv auftreten, sondern nur die Vorschläge oder die Berichterstattung lesen und in anderer, indirekter Form an der Debatte teilnehmen. Die Gesamtzahl der involvierten Menschen beträgt also potenziell ein Mehrfaches der messbaren Anzahl.

Organisation und Support

In der Einladungs-, Anmeldungs- und Informationsphase, bei den Veranstaltungen und im Rahmen der Online-Arbeit fallen logistische Aufgaben an. Zudem gibt es schriftliche und telefonische Fragen von Teilnehmern. Daher ist es wichtig, während der Laufzeit verantwortliche Personen für diese Aufgaben freizustellen und eine Art Servicestelle mit Telefonnummer und E-Mail-Adresse einzurichten. Für alle anstehenden Aufgaben im BürgerForum stehen auf der beigefügten CD-ROM detaillierte Checklisten und Materialien zur Verfügung, die die Präsenzmoderatoren gemeinsam mit den Verantwortlichen an die jeweilige Situation anpassen.



Thema finden und gliedern

Die Wahl des Themas ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes BürgerForum. Durch das Thema geben Sie als Initiator des Bürgerbeteiligungsprozesses eine politische Agenda vor, schließlich erhoffen Sie sich durch das BürgerForum Antworten und Impulse auf drängende Fragen. Mit der Themenstellung und deren Relevanz entscheidet sich, wie engagiert sich Bürger mit ihren Ideen einbringen können und wollen.

Grundsätzlich eignen sich alle in der jeweiligen Kommune, dem Bundesland oder auf Bundesebene relevanten Themen, mit Ausnahme bereits eskalierter Konfliktthemen. Für diese sind andere Formen der Bürgerbeteiligung zielführender (Runder Tisch, Mediationsverfahren oder Ähnliches). Dies bedeutet allerdings nicht, dass das gewählte Thema nicht kontrovers sein darf. Es sollte sich aber nicht so weit zugespitzt haben, dass sich in der öffentlichen Diskussion bereits klare Pro- und Kontra-Optionen – im schlechtesten Fall sogar nur noch „Ja oder Nein“ – herauskristallisiert haben. Bei latenten Konflikten eignet sich das BürgerForum, um im Vorfeld Bewertungen und Einschätzungen aus Bürgersicht erarbeiten zu lassen.

Förderlich bei der Themenwahl ist in jedem Fall, wenn unterschiedliche Handlungsoptionen denkbar sind, über die im Rahmen des BürgerForums gesprochen werden kann. Es müssen ausreichend Gestaltungsspielräume (auch für Ideen der Bürger) bestehen und für die Teilnehmenden sichtbar sein. Dies sollte bei der Themenfindung stets mitbedacht werden.

Das BürgerForum eignet sich für eine Leitbildentwicklung zur Perspektive der Region oder Kommune mit Fragestellungen wie „Was macht unsere Stadt/Region aus?“, „Was sollte unsere Region/Stadt künftig auszeichnen?“ ebenso gut wie für recht konkrete Fragestellungen, z. B. eine Quartiersentwicklung mit Fragestellungen „Wie wollen wir uns in unserem Quartier fortbewegen?“, „Wie wollen wir das kulturelle Angebot verbessern?“ oder auch „Wie können wir in unserem Quartier Probleme, die sich aus den Herausforderungen des demographischen Wandels ergeben, lösen?“ Als übergeordnete Themenstellungen eignen sich die Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten von Stadt, Region oder Land gegenüber großen Megatrends (vgl. auch Kapitel 1 – Einführung).

Schon im Prozess der Eruierung und Festlegung von Ausschussthemen ist es lohnenswert, sowohl Experten als auch Bürger einzubinden. Nutzen Sie das Wissen der Fachleute in unterschiedlichen Bereichen der Verwaltungen, um drängende Fragestellungen und daraus abzuleitende Ausschüsse zu definieren. Durch das Einbeziehen einer vorab bestimmten Gruppe von Bürgern können Sie zudem die Relevanz von Themen in der Bürgerschaft testen. Das führt zu mehr Transparenz und damit zu mehr inhaltlicher Sicherheit in der weiteren Planung des BürgerForums.

Daher ist es empfehlenswert, in der Planungsphase des BürgerForums in einem Workshop diese Frage zusammen mit ausgewählten Experten und Bürgern zu klären. Die Fragen für die Ausschüsse sollten dabei nicht schon durch Expertenmeinungen begrenzt

Themasetzung als Grundsatzentscheidung

Keine eskalierten Konflikte

Handlungsspielraum

„Bei uns ist das BürgerForum Teil einer ganzen Veranstaltungsfolge zum Thema Nachhaltige Stadtentwicklung und die Bürger waren selbst daran beteiligt, die Themen für das BürgerForum mit zu entwickeln. Unsere konkrete Zielsetzung war es, umsetzbare Ideen zu erarbeiten und die Gruppenbildung weiter zu fördern.“

Sarah Meyer-Soylu, Karlsruhe
Institut für Technologie (KIT),
BürgerForum Karlsruhe

Einbinden von Bürgern und Experten bei Themenwahl

werden. Die Experten sind vor allem wichtig, um rechtliche oder übergeordnete Rahmenbedingungen wie allgemeine Gesetzesvorgaben, vorhandene Leitbilder, Hinweise auf schon durchgeführte oder laufende Verfahren oder Begrenzungen einzubringen, z. B. wenn etwas technisch nicht machbar ist. Und sie sollten darauf achten, dass die zu erwartenden Ergebnisse aus fachlicher Sicht anschlussfähig sind.

Sinnvolle Ausschüsse

Bei der Festlegung eines zentralen Themas für das BürgerForum sollte immer auch mitgedacht werden, welche verschiedenen thematischen Ausschüsse sich daraus ableiten lassen. Letzten Endes ist die zentrale Fragestellung nur das verbindende Dach, die eigentliche Arbeit und damit die Entwicklung von Bürgervorschlägen finden in den Ausschüssen statt! Achten Sie darauf, dass die einzelnen Ausschüsse thematisch klar voneinander getrennt und definiert sind – so lassen sich Doppelungen oder schwammige Bürgervorschläge verhindern.

Die Anzahl der Ausschüsse sollte sich auch an der Zahl der Teilnehmer orientieren. Je mehr Teilnehmer jeder einzelne Ausschuss hat, desto mehr Bürgervorschläge können erarbeitet werden und umso größer ist die Legitimation jedes einzelnen Vorschlags.

Thematische Praxisbeispiele:

BürgerForum 2011:

Zukunft braucht Zusammenhalt (bundesweit, ca. 400 Teilnehmer)

Ausschuss 1:	Solidarität und Gerechtigkeit
Ausschuss 2:	Demokratie und Beteiligung
Ausschuss 3:	Familiäre Lebensformen
Ausschuss 4:	Integration
Ausschuss 5:	Bildung
Ausschuss 6:	Demographie

BürgerForum Karlsruhe:

Nachhaltige Oststadt – Zukunft aus Bürgerhand (regional, ca. 120 Teilnehmer)

Ausschuss 1:	Stadtgesellschaft im Wandel – Lebensqualität steigern
Ausschuss 2:	Leben und Wohnen in der Oststadt
Ausschuss 3:	Alltagsmobilität im Blick, Klima und Energie neu denken
Ausschuss 4:	Verträglich wirtschaften und arbeiten

Praxisbeispiele nach Teilnehmerzahlen:

Je nach Größe der Teilnehmergruppe sind zwei Varianten denkbar:

Variante 1

200 Teilnehmer = 4 Ausschüsse
= 50 Teilnehmer pro Ausschuss
= 32 Tische insgesamt (bei max. 6 Teilnehmern pro Tisch)
= 8 Tische pro Ausschuss
= 8 Vorschläge pro Ausschuss

Aus diesen acht Vorschlägen werden durch Abstimmung die Top-3-Vorschläge für die Weiterbearbeitung in der Online-Phase ermittelt.

Variante 2

100 Teilnehmer = 4 Ausschüsse
= 25 Teilnehmer pro Ausschuss
= 16 Tische insgesamt (bei max. 6 Teilnehmern pro Tisch)
= 4 Tische pro Ausschuss
= 4 Vorschläge pro Ausschuss

Aus diesen vier Vorschlägen werden durch Abstimmung die Top-3-Vorschläge für die Weiterbearbeitung in der Online-Phase ermittelt.

Achtung: Die Praxis hat gezeigt, dass durchaus an mehreren Tischen dasselbe Thema bearbeitet wird. In diesem Fall gibt es folgende Alternativen:

- Der Präsenzmoderator weist darauf hin, dass an jedem Tisch verschiedene Themen diskutiert werden sollten, um das Themenspektrum an Bürgervorschlägen zu erweitern.
Oder
- Man lässt den einen oder anderen Tisch zwei Ideen entwickeln und bearbeiten, so dass man auf fünf bis sechs Vorschläge pro Ausschuss kommt. So vergrößert sich die Auswahl ebenfalls.
Oder
- Thematisch eng beieinanderliegende Vorschläge werden zusammengelegt, so dass ggf. auf eine Abstimmung über die Top-3-Vorschläge verzichtet werden kann.

Erwartungsmanagement

Das Erwartungsmanagement fragt als Teil des Kick-off-Workshops, wer was erwartet, was dafür zu tun ist und bearbeitet Differenzen zwischen Erwartungen und Ergebnissen. Insgesamt ist das Erwartungsmanagement aber nicht auf den Kick-off-Workshop begrenzt; es begleitet das BürgerForum von Anfang im Rahmen eines fortlaufenden Prozesses.

Um Enttäuschungen vorzubeugen ist es wichtig, von Anfang an bei allen Beteiligten für eine realistische Erwartungshaltung zu sorgen. Sowohl die Organisatoren als auch die Teilnehmenden und Adressaten von Bürgervorschlägen begeben sich mit unterschiedlichen Hoffnungen in ein BürgerForum. Einige dieser Hoffnungen werden erfüllt, andere aber mitunter auch enttäuscht. Dessen müssen sich alle Beteiligten den gesamten Prozess über bewusst sein.

Beschäftigung auch mit unliebsamen Vorschlägen

Für die Organisatoren oder die Adressaten heißt das: Sie könnten mit Bürgervorschlägen konfrontiert werden, die ihnen nicht gefallen, sie in Erklärungsnot bringen oder sie dort zum Handeln zwingen, wo sie eigentlich nicht handeln wollen. Wenn sie darauf vorbereitet sind, können sie jedoch in den Bürgervorschlägen das sehen, was sie eigentlich sind: konstruktive Meinungsbilder und wohlgemeinte Vorschläge der Bürgerschaft. Halten Sie deshalb in jedem Fall Ihr Versprechen ein, sich ernsthaft mit allen Bürgervorschlägen auseinanderzusetzen.

Diese Auseinandersetzung ist eine wichtige Voraussetzung, um Frust seitens der Teilnehmenden, der Initiatoren und der Experten zu verhindern. Bürger engagieren sich in einem solchen Prozess vor allem dann, wenn sie tatsächlich davon ausgehen können, mitgestalten und Veränderungen herbeiführen zu können. Als Initiator sind Sie es den Teilnehmenden schuldig, dies zu gewährleisten.

Grenzen des Machbaren ehrlich und frühzeitig aufzeigen

Gleichzeitig gehört es dazu, auch die Grenzen der Mitgestaltung aufzuzeigen. Nicht jeder Vorschlag wird umgesetzt werden können, nicht jede Idee wird es den langen Weg durch ein BürgerForum bis ins fertige Bürgerprogramm schaffen. Denn es gibt zahlreiche Hürden: Finanzierungs- und Planungsfragen, rechtliche Vorschriften, zu berücksichtigende demokratische Mehrheiten usw. Darauf sollten Sie die Teilnehmer vorbereiten. Wenn Sie ein ehrliches Erwartungsmanagement betreiben, werden die Bürger sich ernst genommen fühlen und mit einigen persönlichen Enttäuschungen leben können.

Das Erwartungsmanagement betrifft aber nicht nur die Erwartungen der Bürger, sondern auch die der Experten und Politiker. Im Rahmen der Vorgespräche und des Kick-off-Workshops sind auch deren Erwartungen zu klären – im Hinblick auf das Ziel, gemeinsame Lösungsansätze für die Durchführung des BürgerForums zu entwickeln. So kann dazu gehören, dass in einem Extraworkshop eine Gruppe von Experten mit Bürgern zusammenkommt, um das betreffende Thema für das Forum einzugrenzen und erste Ideen für Ausschüsse und Fragen zu entwickeln. In Bezug auf die Politik könnte dann bspw. mit ausgewählten Fraktionsvertretern oder in politischen Ausschüssen über Ziel- und Schwerpunktsetzung des BürgerForums diskutiert werden. Erwartungen könnten aufgenommen bzw. auch relativiert werden (was ist möglich, was nicht, was will das BürgerForum als Format erreichen?).

Kick-off-Workshop

Mit dem Kick-off-Workshop erhalten die Initiatoren, die politischen Adressaten und die Experten der eingebundenen Dezernate die Möglichkeit, ihre Erwartungen an das BürgerForum zu formulieren und gemeinsam mit dem Moderator sowie dem Community-Manager zu diskutieren, wie die nächsten Schritte konkret umgesetzt werden sollen. Daher sollten sie bereits vor dem Kick-off-Workshop grob über das BürgerForum informiert sein.

**Erwartungen
formulieren und
darüber diskutieren**

- | | |
|-----|---|
| 1. | Begrüßung durch den Initiator |
| 2. | Vorstellungsrunde und Erwartungen an die Diskussion des Tages |
| 3. | Erwartungen an das BürgerForum: Verlauf und Ergebnisse |
| 4. | Welches Thema hat das BürgerForum? |
| 5. | Einbindung aller Beteiligten: Wer hat welche Rolle? Rolle der politischen Adressaten, Rolle der Experten und die Form ihrer Einbindung klären. Wie werden sie über die einzelnen Phasen informiert? Wie ist ihre Rolle bei der Auftaktwerkstatt, denn hier sollen sie nicht mitdiskutieren, gleichwohl aber die Möglichkeit haben, als Gast die Diskussion zu verfolgen. Welche Rolle haben sie bei der Ergebniswerkstatt?
(vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Rollen im BürgerForum) |
| 6. | Aufgaben und Zuständigkeiten/Ressourcencheck: Bürgertelefon, Texterstellung für die Einladungs- und Informationsphase etc. Wie wird mit Fragen seitens der Teilnehmenden umgegangen? (vgl. auch Kapitel 3 – Einladungs- und Informationsphase, Teilnehmermanagement). |
| 7. | Welche konkreten Schritte wurden schon in die Wege geleitet, welche Schwierigkeiten haben sich ergeben, werden erwartet, was ist als nächstes zu tun? |
| 8. | Veranstaltungsablauf der Auftaktwerkstatt und Anforderungen an die Auftakt- und Ergebniswerkstatt sowie an die Online-Phase klären. |
| 9. | Öffentlichkeitsarbeit und Termine wenn möglich schon festlegen. |
| 10. | Teilnehmerwerbung: Welche Teilnehmerzahl ist realistisch? Wie sollen sie geworben werden, welche Aktionen sollen umgesetzt werden? Welche Zielgruppen sind besonders wichtig und daher durch gesonderte Werbemaßnahmen anzusprechen?
(vgl. auch Kapitel 3 – Einladungs- und Informationsphase) |
| 11. | Slogan/Kreativgruppe: Möchten wir das? Ein Slogan für das BürgerForum kann dazu beitragen, dass auch im Nachgang zum BürgerForum Ergebnisse unter diesem Slogan in der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Zudem kann der Slogan das Wir-Gefühl stärken. |
| 12. | Organisationsablauf |
| 13. | Sonstiges |

**Möglicher Ablauf
eines ca. dreistündigen
Kick-off-Workshops**



Der Kick-off-Workshop ist Teil des Bruttoprozesses und sollte einige Monate bis zu einem halben Jahr vor der Auftaktwerkstatt stattfinden. Als Arbeitstreffen führt er den o. g. Kreis zusammen, um alle Erwartungen an das BürgerForum zu harmonisieren. Aufgaben werden verteilt, Fragen geklärt, Abläufe festgelegt. Der Arbeitsaufwand ist zu klären und zu kommunizieren, weitere Personen sind zur Unterstützung als Organisatoren zu gewinnen. Außerdem ist zu besprechen, wie die politischen Adressaten und Experten eingebunden werden.

Ein erstes Brainstorming kann zu den Themen der Ausschussfragen stattfinden, die dann in weiteren Kleingruppen (z. B. mit Experten und/oder Bürgern) vertieft werden können. Im Hinblick auf die Anmeldungs- und Online-Phase sollten die spezifizierten Eckdaten geklärt und über wichtige Fragen des Teilnehmermanagements gesprochen werden (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Rollen im BürgerForum).

Der Kick-off-Workshop ist eine vorgeschaltete Instanz. Sie ermöglicht es, unterschiedliche Erwartungen zu diskutieren, gemeinschaftlich getragene Lösungsansätze zu entwickeln, Fragen zu beantworten und die Anbindung des BürgerForums an die politischen Vertreter zu sichern. Termine und Verantwortlichkeiten werden hier mit Verwaltung und Politik festgelegt, denn durch eine frühzeitige Abstimmung der Termine kann möglichen Konflikten (wie z. B. Unzufriedenheit, weil zu wenig Zeit für Abstimmung in politischen Gremien) vorgebeugt werden.

Marketing und Pressearbeit

Durch die Akquise ist die Teilnehmerschaft zumindest für die Auftaktwerkstatt gesetzt. Trotzdem sollte es in Ihrem Interesse sein, auch in der Breite der Bevölkerung über das BürgerForum sowie über Zwischen- und Endergebnisse zu berichten. Ein guter Draht zur Presse, ergänzt durch eigene Marketingmaßnahmen, ist hierbei wichtige Voraussetzung.

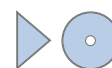
Grundsätzlich können die Bürger schon vor Beginn der Teilnehmerakquise durch einen Beitrag in den örtlichen Medien auf das BürgerForum aufmerksam gemacht werden. Dies ist als vertrauensbildende Maßnahme zu verstehen und kann durch frühzeitige Information die anschließende Teilnehmerakquise erleichtern – wer bereits von einem Format gehört oder gelesen hat, ist möglicherweise bei einer telefonischen oder persönlichen Anfrage eher bereit, sich auf eine Teilnahme einzulassen (vgl. auch Kapitel 3 – Einladung und Information, ausführliche Erläuterungen auf der CD-ROM).

Laden Sie zur Auftakt- und zur Abschlusswerkstatt Vertreter lokaler und überregionaler Medien ein und versorgen Sie sie mit allen relevanten Informationen. Es ist lohnend, eine zentrale Ansprechperson für die Medien zu benennen. Die kontinuierliche Information von Medienvertretern sollte zudem durch die Bereitstellung vorgefertigter Pressemitteilungen erfolgen, die sowohl anwesenden als auch abwesenden Medien zur Verfügung gestellt werden können. Fügen Sie bei Pressemeldungen im Nachgang der Veranstaltungen immer auch Bildmaterial mit Copyright-Angaben bei, dies wird von Print- und Online-Medien geschätzt. Grundsätzlich sollten Sie immer neben den Zeitungen vor Ort auch Internet-Redaktionen sowie Radio- und Fernsehredaktionen in Ihren Medienplanungen berücksichtigen.

Die breite Öffentlichkeit ist nicht nur über Presseberichte in den örtlichen Medien, sondern auch durch verschiedene Marketingmaßnahmen erreichbar. Verweisen Sie auf die Website zum BürgerForum, um Interessierte mit generellen Informationen zum Format zu versorgen. Bieten Sie einen Newsletter an, in dem Sie beispielsweise alle zwei Wochen über neue Entwicklungen berichten. Weisen Sie mit Plakaten und Flyern auf die Ergebniswerkstatt hin – der Abschluss ist eine öffentliche Veranstaltung, insofern macht eine breite Bekanntmachung und Einladung Sinn. Auch ein Brief vom (Ober-)Bürgermeister an alle Haushalte, Aktionen in Fußgängerzonen oder vor stark frequentierten Geschäften können die Aufmerksamkeit für das BürgerForum erhöhen. Achten Sie vor allem darauf, die Zielgruppen spezifisch anzusprechen. Jugendliche sind z. B. leichter über „ihre Medien“, die sozialen Netzwerke, erreichbar. Außerdem kann es hilfreich sein, die Öffentlichkeit über Multiplikatoren zu informieren (z. B. Migrantenbeirat, Jugendbeirat, Umweltverband, Gewerbeverein, etc.).

Denken Sie immer daran: Die Durchführung eines BürgerForums ist eine aufwändige, aber auch bemerkenswerte Sache. Nutzen Sie daher alle sich bietenden Möglichkeiten, dieses Engagement angemessen zu vermarkten!

Breite Medienarbeit



Information und Marketing

„Pressemitteilungen sollten nicht nur über die großen Medienunternehmen veröffentlicht werden, sondern auch über andere kleine Werbezeitungen oder Wochenblätter die i. d. R. in jedem Haushalt landen und dort auch länger liegen sowie über Print- und Onlinemedien. Diese agieren z. T. zielgruppenspezifisch. Und nicht vergessen, Öffentlichkeitsarbeit ist mehr als Pressearbeit“.

Dr. Richard Laufner, Magistrat der Universitätsstadt Marburg, Leiter des Fachdienstes Kultur, BürgerForum Marburg

2

Zeitraum für Pressearbeit und Marketing

Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist Teil sowohl des Brutto- als auch des Nettozeitrahmens und beginnt schon lange vor den öffentlichen Präsenz- und Online-Veranstaltungen. Sie kann schon in dem Moment starten, in dem bekannt gegeben wird, dass die Kommune bzw. der Veranstalter ein BürgerForum durchführen möchte. Von diesem Moment an bis zur letzten Evaluationsphase (ca. ein Jahr nach dem BürgerForum) können immer wieder presserelevante Bezüge zum BürgerForum hergestellt und über das BürgerForum selbst oder seine Ergebnisse berichtet werden.

Crowd-Funding

„Noch nicht für BürgerForen erprobt, aber eine interessante Alternative zu deren Finanzierung ist das Crowd-Funding. Beim Crowd-Funding wird i. d. R. über das Internet aufgerufen, sich an einer Aktion (in diesem Fall der Ermöglichung eines BürgerForums) zu beteiligen. I. d. R. gibt es eine Gewinnbeteiligung oder der persönliche Gewinn liegt in der Beteiligung an der bürgerschaftlichen Diskussion zum ausgewählten Themenfeld. Kommunen können Bürger von vornherein an der Ermöglichung eines BürgerForums beteiligen oder Bürger können selbst zu Initiatoren für BürgerForen werden, deren Adressaten aber die Fraktionen bleiben. Meist ist an die Betreiber der Plattform eine kleine Provision zu zahlen. Es gibt provisionsfreie Plattformen, die sich mittels Spenden finanzieren oder Plattformen, die feste Provisionen berechnen.“ (Birgit Böhm, mensch und region, Moderatorin der BürgerForen Braunschweig und Oldenburg)

Sponsoring und Crowd-Funding

2

Sponsoring bietet nicht nur demjenigen Vorteile, der zusätzliche Mittel einwerben möchte – auch auf Seiten der Unternehmen hat die Bedeutung des Sponsorings zugenommen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind kaum in der Lage, durch klassische Werbung einen konkurrenzfähigen Werbedruck zu entfalten. Sponsoring bietet ihnen die Chance, die Zielgruppe direkt zu erreichen, neue Produkte bekannt zu machen und das Image ihrer Produkte zu verbessern. Was für Unternehmen gilt, gilt gleichermaßen für die Planung und Organisation eines BürgerForums.

Vor allem auf lokaler Ebene zählt oft der Mitmacheffekt und dass die Menschen sich persönlich kennen. Machen Sie aus diesem Grund deutlich, dass der Sponsor Ihre Stadt oder Ihren Kreis unterstützt. Überlegen Sie, welche Firmen oder Geschäfte sich als Sponsoren für das BürgerForum eignen könnten. Versuchen Sie, bestehende Beziehungen zu nutzen. Persönliche Kontakte bieten mehr Aussicht auf Erfolg. Außerdem kann der Einstieg ins Sponsoring durch intensive Öffentlichkeitsarbeit im Vorfeld erleichtert werden. Auf der CD-ROM finden Sie Materialien als Vorlage zur Ansprache möglicher Sponsoren.

**Kontaktaufnahme
zu potenziellen
Sponsoren**



Im Gegensatz zu Spenden und Subventionen steht beim Sponsoring der werbliche und wirtschaftliche Nutzen für den Sponsor im Vordergrund – ein Sponsor spendet Ihnen nicht aus Gefälligkeit, Sponsoringpartnerschaften beruhen auf dem Grundgedanken der Leistung und Gegenleistung. Ganz wichtig ist es daher, die Vorzüge des Projekts für den Sponsor herauszustellen:

**Leistung und
Gegenleistung**

- Das Projekt erzielt überregionale Wirkung.
- Der Sponsor erreicht mehrere hundert neue potenzielle Kunden in der Region.
- Die Teilnehmergruppe setzt sich aus Menschen aller Schichten, Alters- und Berufsgruppen und unterschiedlichster Herkunft zusammen. Viele Sponsoren bieten statt einer finanziellen Unterstützung Dienst- oder Sachleistungen an:
- Ein renommierter Elektronikhändler ist vielleicht bereit, Ihnen die Veranstaltungstechnik zu sponsern.
- Vielleicht ist ein Getränkehersteller oder -vertrieb vor Ort bereit, die Tagungsgetränke für Ihre Veranstaltung kostenlos zu liefern.
- Gibt es einen Partyservice, der die Bewirtung der Gäste übernehmen würde?
- Hat ein Fotograf vor Ort evtl. aus Referenzgründen Interesse, während der Veranstaltung kostenlos zu fotografieren?

Als Gegenleistung können Sie den möglichen Sponsoren z. B. Folgendes anbieten:

- Logoabdruck der Sponsoren auf schriftlichen Materialien
- Zulassung der Erwähnung des Sponsorships in der PR-Arbeit des Unternehmens

BürgerForum – Ein Blick hinter die Kulissen

Einmal online und zurück

Zufällig zusammengewürfelte Bürgerinnen und Bürger, die für ihre Stadt ein Bürgerprogramm erarbeiten? Erst offline, dann online, dann wieder offline? Und dazu noch Fachleute aus der Verwaltung und externe Beratende? Auf den ersten Blick wirkt das wie ein großes Tohuwabohu. Aber es funktioniert, es funktioniert sogar sehr gut.

Während der Auftaktwerkstatt lernen sich alle Beteiligten kennen und erarbeiten erste Ideen. Der persönliche Kontakt schafft das nötige Vertrauen, um anschließend online zusammen Texte zu schreiben. Die Bürgerredakteure und -redakteurinnen werden gewählt, das sorgt für das nötige Mandat und Zutrauen, um Texte federführend zu überarbeiten.

Mit anderen Texten zu schreiben, ist sehr anspruchsvoll. Deswegen, Hut ab vor allen, die sich dieser Aufgabe in ihrer Freizeit stellen. Und deswegen sollte auch der Hinweis beherzigt werden: Wer immer auch bereit ist, diese Aufgabe zu übernehmen, ist gerade die richtige Person. Die weniger Aktiven können die Beiträge jederzeit online lesen, bewerten oder kommentieren.

Ein Bürgerforum ist kein Selbstläufer. Die Online-Moderation (Community-Manager) muss die Energie der intensiven Auftaktwerkstatt in die Online-Diskussion übertragen. Deshalb ist es wichtig, noch am gleichen Abend zu motivieren und am Ball zu bleiben. Nicht jeder Bürgerredakteur weiß sofort, was er tun muss. Das kann auch für die Fachleute gelten, die durchaus proaktiv mit ihrem Sachwissen helfen können. Sollen viele Teilnehmer gewonnen werden, dann muss auch die Online-Phase beworben werden.

Das strukturierte Verfahren, klare Aufgaben und Ziele sowie das Engagement vieler sorgen dafür, dass die zentralen Aspekte zu einem Thema gut aufbereitet werden, so dass sie am Ende von Politik und Verwaltung verarbeitet werden können.

Sicher, vieles an den Ergebnissen ist aus Sicht der Politprofis nicht neu, aber vieles wird neu bewertet. Und sei es nur die Gewissheit für die Politik, dass sie auf dem richtigen Weg ist. Noch wichtiger aber ist, dass sich Bürger, Verwaltung und Politik in einem neuen Rahmen näher kommen. Und das schafft Vertrauen, ein Vertrauen, das sich herumspricht und das für unsere Demokratie so wichtig ist.

Volker Vorwerk, buergerwissen, Bielefeld,
Community-Manager BürgerForum Wiehl



Kapitel 3:

Einladung und Information der Teilnehmer

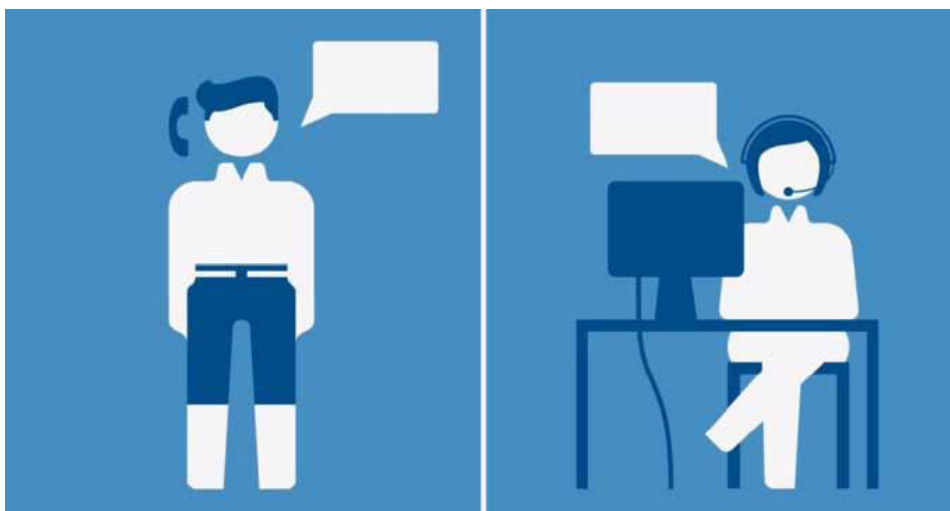
Ziel der ersten Phase ist es, Teilnehmer zu gewinnen und zu informieren. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, über welche Wege die Teilnehmerakquise am besten gelingt und was hinsichtlich einer vielfältigen Teilnehmerschaft zu berücksichtigen ist. Zudem wird geklärt, welche Informationen den teilnehmenden Bürgern wie und wann zur Verfügung gestellt werden.

Ziele der Einladungs- und Informationsphase

Grundsätzlich kann jeder an einem BürgerForum teilnehmen, der 18 Jahre oder älter ist und über einen Internet-Zugang verfügt. Weitere Voraussetzungen für die Teilnahme gibt es nicht. Wer keinen eigenen Internet-Zugang hat, sollte über die Kommune bzw. die Verantwortlichen für die Durchführung des BürgerForums Zugang zum Internet erhalten, bspw. in einer öffentlichen Bibliothek oder einer örtlichen Volkshochschule. Innerhalb eines BürgerForums sollen möglichst viele verschiedene gesellschaftliche Hintergründe und Erfahrungen vertreten sein; die jeweils ca. 100 bis 400 Teilnehmer sollten nach Alter und Geschlecht ein vielfältiges Abbild der gesamten Einwohnerschaft des Quartiers, der Gemeinde, der Stadt, der Region etc. ergeben.

Da im BürgerForum vielschichtige Zusammenhänge bearbeitet werden, müssen die Teilnehmer ausreichend Interesse und Motivation entwickeln, sich über mehrere Wochen in ein Thema hineinzudenken und gemeinsame Ergebnisse zu erarbeiten. Einladungswege und Erstinformation sind daher für den Erfolg des Gesamtprojekts entscheidend.

Ziel ist es, alle angestrebten Altersgruppen in entsprechender Verteilung für die Auftaktveranstaltung zu gewinnen: Die Struktur der Teilnehmenden sollte der sozialen Zusammensetzung der Gesamtgesellschaft entsprechen. Denn damit ist gewährleistet, dass die Themen, die in der Online-Werkstatt weiter diskutiert werden, eine breite Basis haben. Für die Auftaktveranstaltung ist eine Platzvergabe nach vorher festgelegten Kriterien vorgesehen. Entsprechend aufwändig ist das Akquiseverfahren der Teilnehmer. Erfahrungsgemäß sind mit diesem Verfahren aber sowohl die gesellschaftliche Durchmischung als auch der Altersdurchschnitt wesentlich näher an der Zusammensetzung der Gesamtbevölkerung als bei den üblichen Einladungsverfahren (Presseaufruf, Einladung). Gerade durch den deutlich höheren Aufwand bei der Auswahl der Teilnehmenden unterscheidet sich das BürgerForum von anderen Formaten – daher entstehen allerdings auch höhere Kosten. Jedes Format, das eine gesellschaftlich relevante Teilnehmerschaft werben möchte, muss diesen Aufwand betreiben.



Maßnahmen zur Gewinnung von Teilnehmern

Öffentliche Einladung

Zum Start der Anmeldung wird das BürgerForum über die Medien breit bekannt gemacht, die Bürger werden zur Teilnahme eingeladen. Auf der Online-Plattform können sich Interessenten über das Thema, den geplanten Ablauf und die danach anstehenden Schritte informieren. Die wichtigsten Informationen sind innerhalb von drei bis fünf Minuten zu erfassen. Alle Interessierten können sich über die Online-Plattform zur Teilnahme anmelden (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Marketing und Pressearbeit).



Postalische Einladung

Die postalische Einladung ist ein klassisches Instrument der Teilnehmerakquise. Hierbei werden entweder die Gesamtheit aller Bürger oder per Zufallsauswahl ausgesuchte Personen angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen. Die Adressen werden dafür z. B. aus dem Melderegister gezogen, was zumindest erlaubt, Quoten für Geschlecht, Alter und Wohnort zu bilden (wobei letzteres oftmals auch eine annähernde Quotierung nach Einkommensklassen ermöglicht). Die Angeschriebenen erhalten einen offiziellen Einladungsbrief vom Initiator der Beteiligung – z. B. dem (Ober)Bürgermeister – und ggf. weiterführende Hintergrundinformationen, damit sie sich über das Vorhaben gut informieren können. Um die Entscheidung für oder gegen eine Teilnahme am BürgerForum zu treffen, sollte den Bürgern ausreichend Zeit eingeräumt werden.

Wird die Gesamtheit aller Bürger angeschrieben, kann unter den Rückläufern eine weitere Quotierung vorgenommen (durch Abfrage entsprechender Merkmale) und per Zufallsauswahl eine Entscheidung zur Teilnahme getroffen werden.

Kampagnen und Zufallsstichproben

Zeigt sich im Verlauf der Anmeldephase, dass bestimmte Zielgruppen-Kombinationen selten vertreten sind (z. B. Frauen mittleren Alters), können diese durch gezielte Kampagnen angesprochen werden. Hierbei bieten sich z. B. Online-Werbeanzeigen an, die auf diese Zielgruppen eingegrenzt sind. Möglich ist auch eine gewichtete Zufallsstichprobe aus dem Einwohnerregister, die per Post angeschrieben oder direkt angerufen wird. Ebenfalls möglich wäre die Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Arbeitskreisen oder Akteuren, die sich mit typischen die Zielgruppe betreffenden Fragen befassen oder besonderen Zugang zur Zielgruppe haben: Sie können in die Teilnehmerakquise gezielt eingebunden werden.

Telefonische Zufallsansprache

Insbesondere bei überregionalen BürgerForen oder in sehr großen Städten kann es schwierig und kostenintensiv werden, die Öffentlichkeit in ausreichendem Maße über das BürgerForum zu informieren und potenzielle Interessenten zu erreichen. In diesen Fällen ist es sinnvoll (und zumeist günstiger als aufwändige Werbemaßnahmen), eine telefonische Akquise per Zufallsauswahl vorzunehmen. Hierbei wird ein Dienstleister mit Call-Center eingesetzt, der per Zufallsauswahl in den Haushalten anruft, über das BürgerForum informiert und Teilnehmer anwirbt. Auch hierbei kann und sollte eine Verteilung nach den definierten Zielbändern erfolgen, um eine möglichst vielfältige und repräsentative Teilnehmergruppe zu erreichen.

Die telefonische Zufallsauswahl kann sowohl als Ergänzung als auch als Alternative zur offenen Anmeldung und gezielten Nachakquise erfolgen. In jedem Fall muss zuvor klar festgelegt werden, welcher Anteil an Teilnehmern auf welche Weise zu rekrutieren ist, um klare Aufträge an potenzielle Dienstleister vergeben zu können.

Trotz dieser Maßnahmen werden bestimmte Zielgruppen nicht erreicht. Insbesondere Personen, die das politische Geschehen normalerweise distanziert betrachten, können durch gezielte Anwerbung jedoch erfolgreich angesprochen werden und die Diskussion bereichern. Daher sollte sich nur ein begrenzter Prozentsatz der Teilnehmer eigeninitiativ anmelden können: Empfohlen werden 50 bis 75 Prozent. Mindestens 25 Prozent sollten über gezielte Anwerbung erreicht werden, um die Vielfalt der Teilnehmerschaft nicht nur über Alter und Geschlecht, sondern über weitere Merkmale wie Migrationsgeschichte oder Bildungshintergrund abzusichern.

Quoten für
Nachwerbung

Methoden der Anmeldung

Die offene Online-Anmeldung ist eine effiziente und vergleichsweise kostengünstige Möglichkeit, viele Menschen für den Prozess zu gewinnen. Grundsätzlich sind Teilnehmerplätze für die Online-Phase unbegrenzt verfügbar.

Die limitierten Plätze für die Auftaktwerkstatt werden nur an Personen vergeben, die den Anmeldebogen vollständig ausgefüllt haben. Ein ausgetüftelter Verteilungsmechanismus sorgt dafür, dass die Ausschüsse nach Alter, Geschlecht, Themenpräferenz und ggf. weiteren Kriterien (z. B. Stadtteil) möglichst ausgewogen besetzt werden.

Nach der Auftaktwerkstatt können hingegen alle Interessierten in der Online-Werkstatt mitarbeiten und sich auch im weiteren Prozess noch anmelden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass sich die Teilnehmerschaft aus allen Gruppen der Gesellschaft zusammensetzt, ohne gleichzeitig stark interessierten Menschen die Teilnahme aus Mangel an Plätzen versagen zu müssen.

Festlegung der Eckdaten für das BürgerForum

Vor dem Start der Anmeldung werden die projektspezifischen Eckdaten definiert:

- Wie viele Ausschüsse gibt es?
- Welche Themen behandeln die Ausschüsse?
- Wie viele Bürger können an der Auftaktwerkstatt teilnehmen?
- Welche Verteilungskriterien können neben Geschlechtergleichheit und Altersverteilung berücksichtigt werden?

Daraus leitet sich die Verteilung der reservierten Plätze ab. Die nachfolgenden Tabellen verdeutlichen es beispielhaft:

Eckdaten	
Anzahl der Ausschüsse	8
Teilnehmerplätze Auftaktwerkstatt	320
Anteil der Plätze, die durch die offene Anmeldung vergeben werden sollen (in Prozent)	75

Ausgewogene Verteilung der Plätze						
	Gesamt	Männer	Frauen	Alt	Mittel	Jung
		max. 60 %	max. 60 %	max. 44 %	max. 44 %	max. 44 %
Teilnehmer Auftaktwerkstatt	320					
Puffer für kurzfristige Absagen (+ 25 %)	80					
Zielmarke Anmeldungen gesamt	400	max. 240	max. 240	max. 176	max. 176	max. 176
davon durch offene Anmeldung (75 %)	300					
Anmeldungen pro Ausschuss (1/8)	50	max. 30	max. 30	max. 22	max. 22	max. 22
davon durch offene Anmeldung (75 %)	38					

Anmerkung: Die Prozentzahlen für den maximalen Anteil der Altersgruppen und Geschlechter summieren sich jeweils zu mehr als 100 Prozent. Dies soll die notwendige Flexibilität bei der Zuordnung verdeutlichen.

Das folgende Beispiel erläutert die Wirkungsweise. Eine 40-jährige Frau möchte sich zum BürgerForum anmelden und gibt als Präferenz die Ausschussthemen A, B und C an. Das System prüft nun, welche Zuordnung für die Gesamtverteilung am sinnvollsten ist:

- Im Ausschuss A sind alle Plätze vergeben.
- Im Ausschuss B sind noch Plätze frei, aber die Maximalzahl an Frauen ist erreicht.
- Im Ausschuss C sind Plätze frei, die Grenzwerte für die mittlere Altersgruppe und für Frauen sind noch nicht erreicht.
- Die Interessentin erhält also einen Platz im Ausschuss C.

Wenn gemäß Verteilungsmechanismus kein Platz in der Auftaktwerkstatt vergeben werden kann, ist eine Teilnahme erst in der für alle Interessierten geöffneten Online-Werkstatt möglich. Ab Beginn der Online-Werkstatt kann sie gleichberechtigt an den Vorschlägen mitarbeiten und diese durch Mitzeichnung unterstützen.

Die Anmeldung zum BürgerForum erfolgt online und erfordert eine persönliche E-Mail-Adresse. Für die Anmeldung der Teilnehmer werden erhoben: Vorname, Nachname, Geschlecht, Altersgruppe, E-Mail-Adresse und die Themenpräferenz für die Ausschuszuordnung. Für eine Veranstaltung wie das BürgerForum ist die Abfrage dieser Daten nicht ungewöhnlich. Es kann hilfreich sein, für die älteren Menschen, die sich nicht so gut mit PC und Internet auskennen, eine Beratungsstelle einzurichten bzw. ein Verfahren zu entwickeln, wie sie sich anmelden und mitmachen können, damit ihre Teilnahme nicht am Fehlen des technischen Wissens scheitert. Die Teilnehmer werden ermutigt, ihren Namen in der Online-Werkstatt offen zu führen. Auf diese Weise wird die persönliche Ansprache des Gegenübers in der Diskussion gefördert. Vor einer maschinellen Verknüpfung von Meinungsäußerungen und Personendaten bietet die Plattform die notwendigen Schutzmaßnahmen:

- Vorname, Nachname und Profilfoto (soweit vorhanden) sind nur für angemeldete Teilnehmer sichtbar.
- Alle Seiten, die von regulären Suchmaschinen indiziert werden, enthalten keine Namen oder Profilfotos.
- Auf Wunsch können Teilnehmer ein Pseudonym angeben, das anstelle des Namens angezeigt wird.
- Die Verbindungen zwischen Plattform und Teilnehmer werden über https verschlüsselt.
- Statistische Daten (Seitenaufrufe, Verbindungen) werden anonymisiert gespeichert.
- Die Datenschutzerklärung ist maschinenlesbar, d. h. sie kann von vertrauenswürdigen Institutionen überprüft werden. Interessenten müssen dann nicht mehr das „Kleingedruckte“ lesen, sondern orientieren sich anhand der externen Bewertung.

Diese technischen Maßnahmen und die Informationen darüber sind eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Einladungsphase.

Persönliche Angaben und deren Sichtbarkeit

Gezielte Nachwerbung von Teilnehmern

„Gezielte Akquise“ – warum und wie?

Erfahrungsgemäß sind manche Zielgruppen schwerer erreichbar und zur Mitarbeit zu motivieren als andere. Ihre aktive Mitwirkung ist jedoch notwendig, um die anstehenden Entscheidungen angemessen und legitimiert vorzubereiten. Personen aus diesen Gruppen werden daher gezielt persönlich angesprochen. Neben der persönlichen Ansprache ausgewählter Zielgruppen hat die Öffentlichkeitsarbeit als Medium breiter Werbung und Bekanntmachung des BürgerForums große Bedeutung für die Teilnehmergewinnung.

Es ist denkbar, dass sich über den bisher beschriebenen Weg einer offenen Akquise nicht genügend Teilnehmer für das BürgerForum anmelden oder die gewünschte Vielfalt nicht entsteht. Insbesondere bei einem überregionalen BürgerForum (beispielsweise auf Landesebene) besteht die Schwierigkeit, die Öffentlichkeit überhaupt ausgewogen zu erreichen, so dass bei einem solchen BürgerForum von Anfang an eine gezielte Ansprache geplant werden sollte. Durch gezielte Akquise ist es möglich, die gewünschte Anzahl von Teilnehmern zu gewinnen und dabei die projektgebundenen Anforderungen zu berücksichtigen – z. B. die Zusammenstellung einer vielfältigen und heterogenen Teilnehmergruppe. Dies kann durch Radiobeiträge, Pressearbeit, die Bekanntmachung auf der Website der Kommune und aller bisher integrierten Partner oder auch durch Werbeaktionen wie Straßentheater, Bekanntgabe bei anderen Veranstaltungen u. a. geschehen.

Eine geeignete Methode, gezielt Teilnehmer für ein BürgerForum anzuwerben, ist die direkte Ansprache (Face-to-Face). Face-to-Face ist ein Begriff aus dem Fundraising. Er bezeichnet ursprünglich das direkte und persönliche Gespräch mit potenziellen Spendern. Die übliche Form der Face-to-Face-Kommunikation ist ein Informationsstand an einem belebten Ort – z. B. auf der Straße, in der Fußgängerzone oder in einem Einkaufszentrum – von dem aus ein so genannter Dialoger direkt auf die Menschen zugeht und sie anspricht. Mithilfe geeigneter Medien (z. B. Flyer, Broschüre, Präsent) erläutert er ihnen sein Anliegen und überzeugt sie im Idealfall davon, am BürgerForum teilzunehmen. Neben professionellen Dialogern können natürlich auch Mitglieder des Organisationsteams (beispielsweise Mitarbeiter der städtischen Verwaltung) die Face-to-Face-Akquise übernehmen.

Vorteile und Nachteile

Der große Vorteil des Kommunikationsinstruments Face-to-Face ist der direkte Dialog mit Angehörigen der Zielgruppe. Die Initiatoren bekommen durch den Dialoger ein Gesicht und eine Persönlichkeit; das persönliche Gespräch kann in vielen Fällen besser als ein Brief, eine Anzeige oder ein Werbespot eine Beziehung zwischen der Zielgruppe und der Organisation aufbauen. Der Dialoger kann auf Fragen und Einwände seines Gesprächspartners direkt und flexibel reagieren. Darüber hinaus kann er aus der Masse der Menschen genau diejenigen herauszusuchen, auf die die vorher festgelegten Zielgruppen-Kriterien zutreffen.

Der Nachteil bei Face-to-Face ist, dass nicht alle Menschen dafür zugänglich sind. Manche werden nicht gern von Fremden angesprochen. Sie fühlen sich bedrängt, wenn eine unbekannte Person auf sie zugeht und Kontakt aufnimmt. Häufig hegen sie den Verdacht, man wolle ihnen etwas verkaufen, sie in eine Abo-Falle locken oder sie zu irgendetwas überreden, das ihnen nicht entspricht.

In diesem Risiko liegt aber gleichzeitig auch eine Chance: Schafft es der Dialoger, durch ein sympathisches, zurückhaltendes und sachliches Auftreten sein Gegenüber tatsächlich zu überzeugen, statt ihn zu überreden oder gar Druck auszuüben, entsteht ein qualitativ sehr hochwertiger Kontakt zwischen dem Veranstalter des BürgerForums und dem potenziellen Teilnehmer.

Nicht zu unterschätzen ist ein wichtiger Nebennutzen von Face-to-Face-Maßnahmen: Organisationen haben über dieses Instrument die Möglichkeit, direkt und authentisch über die eigenen gesellschaftlichen Zielsetzungen zu informieren, Öffentlichkeitsarbeit und Aufklärung zu betreiben sowie die eigene Bekanntheit zu steigern.

Für die Nachwerbung von Teilnehmern eines BürgerForum ist Face-to-Face das ideale Instrument. Es eröffnet die Möglichkeit,

- Menschen im direkten Gespräch von der Idee der Bürgerbeteiligung zu überzeugen,
- sie für eine Teilnahme am BürgerForum zu begeistern,
- die gesellschaftliche Zielsetzung des BürgerForums authentisch und überzeugend nach außen zu tragen: Wer für Bürgerbeteiligung ist, muss auf die Bürger zugehen, sie ansprechen und gewinnen;
- genau die Menschen anzusprechen, die für eine repräsentative Teilnehmerschaft wichtig sind – je nachdem, welche Gesellschaftsschichten (Alter, soziales Milieu, Geschlecht etc.) bei den bisher über das Internet angeworbenen Teilnehmern noch unterrepräsentiert sind.

Bei der Face-to-Face-Aktion zur Gewinnung von Teilnehmern für ein BürgerForum geht es nicht darum, möglichst viele Menschen zu einer Teilnahme zu überreden. Die Qualität der Kontakte ist hier von entscheidender Bedeutung: Nur wer sich wirklich für die Themen des BürgerForums interessiert und den Wunsch hat, sich in die politische Diskussion einzubringen und Diskussionsprozesse voranzutreiben, ist ein geeigneter Kandidat für ein BürgerForum. Der Großteil der Menschen, die man auf eine Teilnahme anspricht, wird zunächst nicht wissen, worum es dabei geht. Es gilt also, die Gesprächspartner vom Sinn und von der Attraktivität eines BürgerForums zu überzeugen und sie für mehr Bürgerbeteiligung zu begeistern. Die Herausforderung für den Dialoger ist es, im Gespräch schnell ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Personen als Teilnehmende für ein BürgerForum in Frage kommen und welche nicht. Die Devise lautet: überzeugen, nicht überreden. Wer kein Interesse an einem Format wie dem BürgerForum hat, sollte keinesfalls bedrängt werden und der Dialoger sollte sich besser schnell auf den nächsten Gesprächspartner konzentrieren, der möglicherweise besser zum BürgerForum passt.

Detaillierte Informationen zur Nachakquise stehen auf der beigefügten CD-ROM zur Verfügung.

Chancen der Face-to-Face-Akquise

Qualität der Kontakte



Teilnehmermanagement in der Einladungsphase

Das Teilnehmermanagement für das BürgerForum umfasst folgende Aufgaben:

1. Maßnahmen der Teilnehmergeewinnung unterstützen
2. Teilnehmeranfragen annehmen und eigenverantwortlich bearbeiten
3. Im Projekt auftretende Spezialfälle mit den Projektbeteiligten klären

Maßnahmen der Teilnehmergeewinnung unterstützen

Nach Beginn der Öffentlichkeitsarbeit und Freischaltung der offenen Teilnehmerregistrierung ist der Anmeldestand täglich zu analysieren und an die anderen Projektbeteiligten zu übermitteln. Wichtig ist es, zu beobachten, wie sich die Verteilung der Zielgruppen und das Interesse an den angebotenen Ausschussthemen entwickeln. Mit diesen Informationen kann das Projektteam Maßnahmen ergreifen, um eventuelle Schieflagen rechtzeitig auszugleichen.

Im Rahmen der gezielten Nachwerbung ist es die Aufgabe des Teilnehmermanagements, die von den Dialogern produzierten Anmeldelisten ins System zu übertragen bzw. auftretende Unstimmigkeiten und Übertragungsfehler zu beheben. Auf der Online-Plattform können die Daten der geworbenen Teilnehmer manuell eingepflegt werden.

Teilnehmeranfragen annehmen und eigenverantwortlich bearbeiten

Per Telefon, E-Mail und über die Online-Plattform können die Teilnehmer Fragen stellen, die vom Teilnehmermanagement eigenverantwortlich zu bearbeiten sind.

Die Klärung, wer aus dem Kreis der Verantwortlichen diese Aufgaben übernehmen kann, ist ein wichtiger Baustein der Kick-off-Werkstatt. Nicht immer stehen Personen für diese Aufgaben zur Verfügung. In diesem Fall kann es z. B. sinnvoll sein, eine Person im Bürgeramt für diese Aufgabe zu schulen. Sie kann ggf. vereinzelte Fragen selbst beantworten sowie andere Fragen über das Organisationsteam klären und dann beantworten (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Kick-off-Workshop).

Dabei sind drei Haupttypen von Aufgaben zu unterscheiden:

a) Technische Fragen klären: Bei Bedienungsfehlern können die Mitarbeiter des Teilnehmermanagements Hilfestellung anbieten. Dies kann schnell zu einer sehr zeitaufwändigen Aufgabe werden, ist jedoch wichtig, damit auch technisch unerfahrene Personen aktiv teilnehmen können. Die Mitarbeiter müssen daher abwägen, wie viel Support sie im Einzelfall leisten können. Häufig auftretende Probleme sind zu sammeln und mit dem technischen Dienstleister zu besprechen, damit sie entweder sofort oder im Rahmen der nächsten Software-Version behoben werden können.

b) Organisatorische Fragen zu den Veranstaltungen beantworten: Im Vorfeld der Veranstaltungen tauchen oft unvorhersehbare Fragen auf, die individuell zu beantworten sind, etwa Fragen zu Anreisemöglichkeiten oder Barrierefreiheit.

c) Teilnehmerdaten pflegen: Grundsätzlich können die Teilnehmer ihre Daten selbstständig auf der Online-Plattform bearbeiten. Dennoch ergeben sich bei der Vielzahl der Teilnehmer manuell zu bearbeitende Fragen. So sind z. B. thematische Wechsel in einen anderen Ausschuss normalerweise nicht vorgesehen, sollten aber im Einzelfall ermöglicht werden. Für jede Veranstaltung sind Listen mit den angemeldeten Teilnehmern zu erstellen, um die operative Abwicklung zu ermöglichen (etwa für die Vorbereitung der World-Café-Methode etc.). Auch hierfür stehen Funktionen der Online-Plattform zur Verfügung (vgl. auch Kapitel 6 – Online-Werkstatt).



Besonderes Kennzeichen und Qualität eines BürgerForums ist die Vielfalt der Teilnehmer. Zur Realisierung dieses Ziels ist das Teilnehmermanagement von zentraler Bedeutung. Damit auch die schwer zu erreichenden Zielgruppen sich nicht nur einmalig anmelden, sondern über einen längeren Zeitraum aktiv mitmachen, ist es wichtig, möglichst viele Hürden aus dem Weg zu räumen. Viele dieser Hürden sind trivial, z. B. eine ungewöhnliche Browser-Einstellung, die ein Login verhindert, oder eine unglückliche Formulierung in einer nächtlichen Online-Diskussion, die hohe Wellen schlägt. Wenn solche Hürden aber nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet werden, kann es dazu führen, dass eigentlich motivierte Teilnehmer abspringen und den Teilnehmerkreis homogener und damit weniger interessant machen. Die Arbeit des Teilnehmermanagements ist daher nicht nur für den organisatorischen, sondern auch für den inhaltlichen Erfolg wichtig. Daher sollten die Mitarbeiter des Teilnehmermanagements auch ungewöhnliche Spezialanfragen mit angemessener Aufmerksamkeit bearbeiten und im Zweifelsfall mit den anderen Projektbeteiligten, insbesondere mit dem Community-Manager, abstimmen.

Im Projekt auftretende Spezialfälle mit den Projektbeteiligten klären

Es ist sinnvoll, zwei Personen, die sich gegenseitig vertreten können, mit den Aufgaben des Teilnehmermanagements zu betrauen. Beide sollten über die gesamte Laufzeit des Projekts verfügbar sein, wobei die Aufgaben in den unterschiedlichen Phasen variabel sind. Zu Projektbeginn fallen mehr Aufgaben an, insbesondere in der Einladungs- und Informationsphase und im Vorfeld der Auftaktwerkstatt. Gegen Ende des Projekts kann mit abnehmendem Aufwand geplant werden.

Personalbedarf

Die Mitarbeiter erhalten nach Möglichkeit eine kurze Einführung in alle Funktionen der Online-Plattform durch die Dienstleister. Die Notwendigkeit dieses Schrittes ist im Rahmen des Kick-off-Workshops zu klären (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Kick-off-Workshop).



Informationsphase

Nachdem sich die Teilnehmer für die Mitarbeit verbindlich angemeldet haben, können sie sich auf der Online-Plattform durch eine Reihe von Artikeln und/oder Videos über das Thema informieren und seine Wichtigkeit bewerten. Auf diese Weise starten die Teilnehmer – trotz ihrer unterschiedlichen Hintergründe – mit ähnlichen Voraussetzungen in die gemeinsame Debatte.

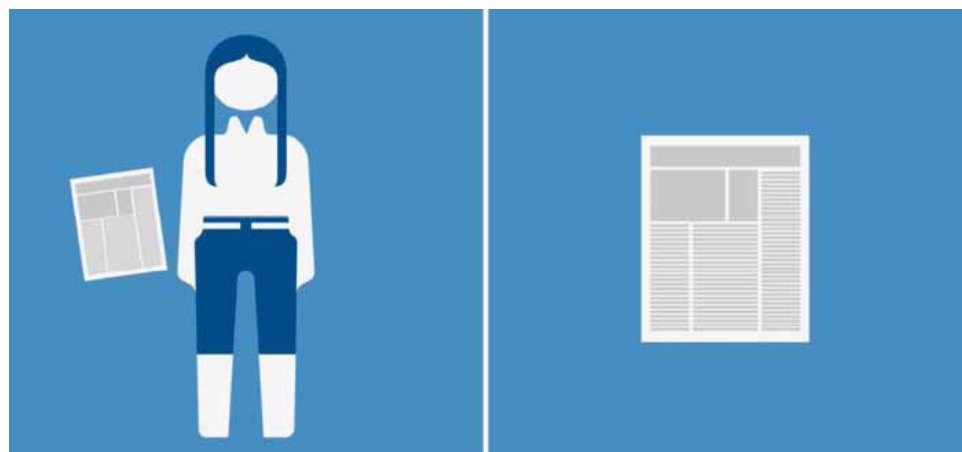
Ziele der Informationsphase

Vom Zeitpunkt der Anmeldung an beginnt für jeden Teilnehmer die Informationsphase. Ziel ist es, dass sich alle Beteiligten mit wenig Aufwand ein Basiswissen aneignen können. Die Auftaktwerkstatt kann damit auf lange Informationsvorträge verzichten und schnell in die Diskussion führen. Die Vielfalt der Teilnehmer stellt an diese Phase besondere Anforderungen, da sehr unterschiedliche Bildungs- und Erfahrungshintergründe aufeinandertreffen. In der Informationsphase arbeiten die Teilnehmer daher individuell und erhalten lediglich Anregungen, die sie nach eigenem Ermessen nutzen und als Ausgangspunkt für eigene Informationswege aufgreifen können.

Ablauf und Inhalte

Die Informationsphase läuft parallel mit der offenen Anmeldung und Nachwerbung über sechs bis acht Wochen. Bei der Terminierung des Vorhabens ist darauf zu achten, dass die Informationsphase nicht durch Ferien unterbrochen wird bzw. sie sollte entsprechend verlängert werden. In dieser Zeit erscheinen zwei bis drei Artikel pro Woche mit inhaltlichem Input zu den Ausschussthemen auf der Online-Plattform zum BürgerForum. Die Teilnehmer werden über ihre individuelle Aufgabenliste (siehe Beschreibung Online-Werkstatt) und auf Wunsch per E-Mail auf die Artikel hingewiesen. Für jedes Ausschussthema gibt es ein bis zwei Artikel aus unterschiedlichen Perspektiven, kurze Interviews können per Video eingebettet werden. Jeder Artikel verweist auf zusätzliche Informationsquellen im Internet und bietet damit den Ausgangspunkt für den individuellen Wissensaufbau (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Marketing und Pressearbeit).

Gegen Ende der Informationsphase werden organisatorische Fragen zur Auftaktwerkstatt geklärt. Da zu diesem Zeitpunkt für einige Teilnehmer die Anmeldung schon zwei Monate zurückliegen kann, wird die Zusage erneut abgefragt. Gegebenenfalls werden frei gewordene Plätze an Nachrücker vergeben.





Kapitel 4:

Organisation der Veranstaltung

Die Präsenzteile des BürgerForums benötigen eine frühzeitige Vorbereitung und gute Organisation. Doch was ist für die Durchführung und Nachbereitung zu beachten? Welche Anforderungen werden an Technik und Ausstattung gestellt? Was müssen Mitwirkende und Teilnehmer wissen und beachten?

Grundsätzliches zur Veranstaltungsorganisation

Die Präsenzveranstaltungen des BürgerForums nehmen eine besonders wichtige Rolle ein: Hier treffen sich die Teilnehmer persönlich. Kontakt und Nähe werden geschaffen, die Teilnehmer gewinnen das für die weiteren Aufgaben notwendige Vertrauen. Das Gemeinschaftserleben stärkt die Motivation der Teilnehmer, gemeinsam und engagiert den Grundstein für das Bürgerprogramm zu erarbeiten.

Mit einer erfolgreichen Veranstaltung in Ihrer Kommune tragen Sie wesentlich dazu bei, diese Ziele zu erreichen. Vielleicht sind Sie in der Organisation von Veranstaltungen ja bereits ein „alter Hase“. Dann wird Ihnen vieles in diesem Handbuch bekannt vorkommen: Sie wissen, dass eine detaillierte und gut vorbereitete Organisation das A und O für den Erfolg der Veranstaltungen ist. Und Sie wissen, dass all das viel Zeit in Anspruch nimmt.

„Die Organisation war ohne Übertreibung bis ins Detail umsichtig geplant und die Organisatoren taten jederzeit ihr Bestes, uns Teilnehmer mit allem zu versorgen, was wir benötigten. Daraus ergibt sich auch die spürbare Motivation, die ich in den vielen Gesprächen mit anderen Teilnehmern feststellen konnte.“

(Zitat U.B., Teilnehmer eines zurückliegenden BürgerForums)

Dieses Handbuch erleichtert die Organisation Ihres BürgerForums. Es enthält Anforderungsprofile an Veranstaltungsort, Technik und Catering, mit denen Sie Ihren individuellen Bedarf für Ihr BürgerForum ermitteln können. Was Sie im Einzelnen pro Veranstaltung benötigen, finden Sie jeweils in den Kapiteln 4) Auftaktwerkstatt und 6) Ergebniswerkstatt. Detaillierte Vorlagen, Checklisten und Ablaufpläne unterstützen Sie bei der Organisation und helfen Ihnen, wertvolle Zeit zu sparen. Diese Materialien stehen auf der beigefügten CD-ROM zur Verfügung.

**Bedeutung
der Präsenzteile des
BürgerForums**

**Hinweise zu
Organisation und
Planung**



Auswahl des Veranstaltungsorts

Veranstaltungsraum



Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben ist die Auswahl des Veranstaltungsortes, der unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden muss. Klären Sie folgende Fragen: Wie viele Quadratmeter hat der Raum? Sind Fenster vorhanden? Wie lassen sie sich verdunkeln? Wo liegen die Zu- bzw. Ausgänge und Fluchtwege? Verfügt der Raum über Heizung und Lüftung? Wie ist er beleuchtet? Wie ist die Akustik? Ist der Raum schallisoliert gegen Außengeräusche? Dominieren Säulen, Bühnen oder eingebaute Kulissen? Wie ist die technische Ausstattung? Gibt es einen Internet-Zugang? Stehen Haustechniker zur Verfügung, ab wann und wie lange? Was Sie im Einzelnen zu beachten haben und welche Anforderungen das BürgerForum an den Veranstaltungsort stellt, entnehmen Sie bitte der Checkliste auf der beigefügten CD-ROM.

Hinweis: Selten erscheinen alle angemeldeten Teilnehmer, ein Ausfall zwischen 10 und 20 Prozent liegt im üblichen Bereich. Planen Sie also eine entsprechend geringere Zahl an Tischen und stellen Sie ggf. an dem einen oder anderen Tisch noch einen Stuhl dazu, falls doch alle angemeldeten Teilnehmer zum BürgerForum kommen. So vermeiden Sie unbesetzte Tische und damit den Eindruck, die Veranstaltung wäre nicht gut besucht.

Empfangsbereich (Check-in)

Sorgen Sie für einen reibungslosen Check-in der Teilnehmer ohne lange Wartezeiten – gut vorbereitet, mit ausreichend Raum und kompetentem und freundlichem Personal, damit Sie pünktlich beginnen können. Damit ist schon zu Veranstaltungsbeginn für eine gute Atmosphäre gesorgt und die Teilnehmer haben das Gefühl, dass sie gut betreut sind und die Organisation perfekt ist.

Catering

Das Catering spielt für den „Wohlfühlfaktor“ eine wichtige Rolle – und somit auch für die Motivation der Teilnehmer. Achten Sie darauf, dass die Räume leicht erreichbar sind und ausreichend groß für Ausgabestationen, Abgabestellen und Stehtische. Das gesamte Ambiente des Veranstaltungsortes sollte attraktiv und kommunikationsfördernd sein.

Tagungsbüro

Als Organisator haben Sie den Gesamtüberblick sowohl über den Ablauf der Veranstaltungen als auch über alle organisatorischen Punkte. Sie sollten daher während der gesamten Veranstaltung vor Ort sein und ein Tagungsbüro einrichten, das auch zentrale Anlaufstelle für alle Helfer ist. Das Tagungsbüro sollte in unmittelbarer Nähe des Veranstaltungsraums liegen, die nötige technische Ausstattung haben und abschließbar sein.

Barrierefreiheit

Ein BürgerForum sollte allen interessierten Bürgern die Teilnahme ermöglichen, selbstverständlich auch älteren Menschen und Personen mit Handicap. Daher sollte der Veranstaltungsort mit dem Rollstuhl erreichbar sein; Tagungsraum, Garderobe und Sanitärräume müssen behindertengerecht sein.

Veranstaltungen profitieren davon, wenn schon im Vorfeld viele Beteiligte mitdenken und einbezogen werden. Die Verantwortlichen am Veranstaltungsort schätzen es, bereits während der Planungsphase kontinuierlich in die Veranstaltungsplanung einbezogen zu sein. Informieren Sie über Entscheidungen, Änderungen, Teilnehmerzahlen, VIPs etc. Kurze Aufzeichnungen von Entscheidungen oder schriftliche Bestätigungen helfen allen Beteiligten, die getroffenen Entscheidungen termingerecht umzusetzen.

Eine gemeinsame Planung mit Ihren lokalen Partnern kann hilfreich sein, vorhandene Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Prüfen Sie daher folgende Punkte:

- Gibt es einen Raum, den Sie kostenfrei/-günstig nutzen können?
- Welche internen Ressourcen, welche technische Unterstützung werden zur Verfügung gestellt (und zu welchem Preis)?
- Wann stehen die einzelnen Räume frühestens/spätestens zur Verfügung?
- Sind die Räume jederzeit zugänglich?
- Ist der Veranstaltungsort an Verträge mit Dienstleistern gebunden? Das ist nicht unbedingt von Vorteil, da keine Vergleichsangebote anderer Dienstleister eingeholt werden können.
- Messehallen sind kostenintensiv, bieten aber auf der anderen Seite meist allen Komfort, ausreichend Mobiliar, Technik und Personal. Allerdings sind Sie an die Messedienstleister gebunden.
- Bekommen Sie das benötigte Mobiliar gegebenenfalls kostenfrei zur Verfügung gestellt?
- Welche Materialien verursachen Zusatzkosten?
- Fragen Sie nach, ob Pinnwände eine Leihgebühr kosten und gegebenenfalls Auf-/Abbaukosten verursachen. Eventuell übernimmt ein Dienstleister auch das Bespannen der Wände für Sie.
- Gibt es Know-how und Personal im Umgang mit taubstummen bzw. blinden Teilnehmenden (z. B. Gebärdendolmetscher)?

Die Anforderungsprofile beschreiben, was Sie für die Durchführung der Veranstaltung auf jeden Fall benötigen. Darüber hinaus gibt es natürlich noch das eine oder andere Extra, das die Veranstaltung für alle Teilnehmer angenehmer macht. Dazu zählen:

- Kinderbetreuung, um auch Eltern mit kleinen Kindern die Teilnahme an den Veranstaltungen des BürgerForums zu ermöglichen,
- Blumen-/Pflanzendekoration am Check-in und im Tagungsraum,
- Beschilderung/Wegweiser erleichtern das Auffinden des Check-ins und des Tagungsraums,
- Gong, Glocke oder Klingel: Ein Signalton, der den Beginn der Veranstaltung oder das Ende der Pausen einläutet, hilft bei der Einhaltung des geplanten Zeitrahmens.

Hinweise und Fragen zur Klärung am Veranstaltungsort

Extras zur Aufwertung der Veranstaltung

Technische Anforderungen und Catering

Hinweise und Fragen hinsichtlich der Technik

Sie brauchen nicht die neueste Veranstaltungstechnik. Wichtig ist, dass sie gut funktioniert und bei Technikproblemen ein Service (Hausmeister, Techniker) zur Verfügung steht. Welche Technik Sie benötigen, entnehmen Sie bitte der Checkliste auf der beigefügten CD-ROM. Viel Zeit können Sie einsparen, wenn Sie frühzeitig die zentralen Fragen stellen:

- Welche Geräte sind vorhanden, welche müssen hinzugemietet werden?
- Hat der Veranstalter verbindliche Verträge mit Anbietern?
- Wenn nicht, wer sind die besten Anbieter vor Ort?
- Von wo aus werden Licht und Beschallung gesteuert?
- Gibt es vor Ort besondere Bedingungen, die beachtet werden müssen?
- Sind ausreichend Anschlüsse und ggf. Verlängerungskabel vorhanden?
- Prüfen Sie beim Aufbau und Testen von Beamern, Mikrofonen etc., dass man von jeder Stelle des Raumes aus alles sehen und hören kann.
- Machen Sie unbedingt eine abschließende Technikprobe zusammen mit dem Techniker. Planen Sie ausreichend Zeit für den Technikcheck ein. Auch die Techniker sollten rechtzeitig eine aktuelle Version des Ablaufplans bekommen.

Hinweise und Fragen zum Catering

Auch der reibungslose Ablauf beim Catering ist für den Erfolg einer Veranstaltung wichtig: Stehtische fördern den Kontakt der Teilnehmer untereinander. Achten Sie auf regelmäßigen und zügigen Abräumservice (Wechsel der Tassen und Gläser, Auffüllen der Getränke in den Pausen). Wichtig ist ausreichend Platz für den Mittagsimbiss, damit die Teilnehmer sich nicht im Weg stehen. Mehrere Ausgabestationen vermeiden zeitraubende Warteschlangen. Folgende Punkte sollten Sie beachten:

- Hat der Veranstaltungsort verbindliche Verträge mit Anbietern?
- Wenn nicht, wer sind die besten bzw. preiswertesten Anbieter vor Ort?
- Ist der Caterer in der Lage, das Essen kurzfristig früher oder später zu servieren?
- Beschränken Sie sich bei den Getränken auf Wasser, Kaffee und Softdrinks/Säfte.
- Kaufen Sie aus Kostengründen Kaffee/Tee pro Kanne.
- Denken Sie bei der Auswahl der Speisen auch an Vegetarier und Mitbürger anderer Kulturen.

Achten Sie darauf, ob in den angebotenen Preisen die Mehrwertsteuer enthalten ist. Falls z. B. Strom- oder Personalkosten für Location-Manager, Techniker, Koch oder Service-Personal extra berechnet werden, sollten die Kosten in den jeweiligen Angeboten enthalten sein.

Personal

Als Organisator sind Sie zentraler Ansprechpartner und Koordinator für alle organisatorischen Angelegenheiten rund um die Veranstaltung. Zu Ihrer Unterstützung sollten Sie sich ein motiviertes Team zusammenstellen. Sie arbeiten eng mit dem Moderator zusammen. Stimmen Sie gemeinsam ab, welche Aufgaben jeweils anfallen und wer aus welchem Team (Stadt, Moderation) diese übernimmt.

Hinweise zum Personal

- Erstellen Sie einen detaillierten Ablaufplan, den Sie allen Beteiligten mindestens einen Tag vor der Veranstaltung zur Verfügung stellen (Vorlagen auf der beigelegten CD-ROM).
- Erstellen Sie eine kurze Aufgabenbeschreibung für alle Helfer, damit jeder weiß, wann er am Tag des BürgerForums im Einsatz ist und welche Aufgaben er übernehmen wird.
- Gehen Sie diesen Ablaufplan am Veranstaltungstag nochmals mit allen Beteiligten Punkt für Punkt durch.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Helfer die vorbereiteten Namensschilder tragen und möglichst einheitlich gekleidet sind oder anders kenntlich ist, dass sie zum Helferteam gehören.
- Als Helfer stellen sich gern Praktikanten oder Auszubildende zur Verfügung.
- Vielleicht gibt es in Ihrer Region ein Freiwilligenbüro, eine Stadtstiftung oder ähnliches, von wo Sie personelle Unterstützung bekommen können.



Nichts dem Zufall überlassen!

Nur wenn alle Beteiligten ein eingespieltes Team sind und jeder weiß, was er an seinem Platz zu tun hat, wird aus zahlreichen Einzelwerken ein erfolgreiches Ganzes. Ein detaillierter Ablaufplan ist deshalb Basis der Veranstaltungsplanung und Pflichtlektüre für alle Beteiligten. Sorgen Sie nicht nur dafür, dass jeder rechtzeitig die aktuelle Version des Ablaufplans in Händen hat, sondern auch dafür, dass er gelesen wird. Planen Sie ausreichend Zeit für eine komplette Generalprobe ein.

Betreuung der Teilnehmer

Anforderungen an die Betreuung

Die Teilnehmer erwarten vorab ausführliche Informationen zur Veranstaltung, die Sie als Organisator zur Verfügung stellen. Das gibt den Teilnehmern Sicherheit und stützt sie mit Vorwissen aus, das zusammen mit einer guten Betreuung die Motivation fördert. Folgendes ist darüber hinaus empfehlenswert:

- Herausgabe einer Service-Telefonnummer und eine Service-E-Mail-Adresse in Ihrem Haus, an die sich Teilnehmer mit Rückfragen zu den Veranstaltungen wenden können.
- Weitergabe der Teilnehmeranzahl an den Veranstaltungsort und den Caterer.
- Zusammenstellung organisatorischer Hinweise: Anfahrtsskizze, Infos über Parkmöglichkeiten und -kosten, über die nächstgelegene Bushaltestelle, den Bahnhof etc.
- Stellen Sie den Teilnehmern die organisatorischen Hinweise vor der Veranstaltung auf der Online-Plattform zur Verfügung.
- Zusammenstellung der Tagungsunterlagen.
- Ausdruck einer aktuellen Teilnehmerliste am Veranstaltungstag (für den Check-in).

An- und Abreise der Teilnehmer

Wenn die Teilnehmer Ihres BürgerForums aus der näheren Umgebung kommen, sind sie für die Organisation ihrer An- und Abreisen selbst verantwortlich. Auch die dafür anfallenden Kosten tragen die Teilnehmer (vermutlich) selbst. Bei einem BürgerForum auf Landes- oder Bundesebene sollte aber bereits in der Vorbereitung geklärt werden, wer sich um die Reiseorganisation der Teilnehmer kümmert und ob bspw. Reisekosten erstattet werden. Sie können den Teilnehmern die An- und Abreise jedoch vereinfachen – und somit für einen pünktlichen Veranstaltungsbeginn sorgen – wenn Sie einige Punkte im Vorfeld klären:

- Welche Parkkapazitäten werden benötigt und welche Möglichkeiten sind vorhanden?
- Handelt es sich um öffentliche Parkplätze, die eventuell reserviert werden können/müssen?
- Welche Parkgebühren fallen für die Teilnehmer an?
- Gibt es am Veranstaltungstag weitere Events oder Baustellen, die die Anreise der Teilnehmer verzögern könnten?
- Sind Fahrrad-Abstellmöglichkeiten vorhanden, gegebenenfalls mit Fahrradständern?
- Besteht für bestimmte Zielgruppen die Möglichkeit, mit dem Pkw bis vor den Eingang des Veranstaltungsorts zu fahren (behinderte Teilnehmer, VIPs etc.)?

Nachbereitung und Sonstiges

Nach der Veranstaltung stehen noch ein paar Aufgaben an:

Nachbereitung der Veranstaltung

Abbau: Koordinieren Sie den Abbau der Technik, der Ausstattung, des Caterings etc. Sammeln Sie mit den Helfern alle mitgebrachten Materialien ein und bewahren Sie sie auf, um sie ggf. zur Ergebniswerkstatt wieder einzusetzen.

Gegebenenfalls statistische Auswertungen: Nicht alle angemeldeten Teilnehmer nehmen tatsächlich teil. Übertragen Sie daher die Liste der tatsächlichen Teilnehmer auf die Online-Plattform, um ggf. statistische Auswertungen durchführen zu können.

Bilder sagen oft mehr als Worte und eignen sich zu Dokumentationszwecken. Ob auf der Website, in Printprodukten wie dem entstehenden Bürgerprogramm oder für die Presse – Bilder lockern auf, erzeugen Emotionen und lassen Berichte lebhafter werden. Empfehlenswert ist die Zusammenarbeit mit einem möglichst professionellen Fotografen.

Fotos und Bildmaterial

Anforderungsprofil Fotos:

- Atmosphärische Fotos für die Weiterverwendung in Print- und Online-Formaten,
- Fotos der Top-1-3-Bürgervorschläge pro Themenausschuss,
- Speicherung aller Veranstaltungsfotos auf dem Laptop,
- Übertragung der Fotos auf die Online-Plattform innerhalb von 24 Stunden,
- Herausgabe einzelner Fotos an Presse, VIPs etc.

Hinweise und Fragen:

- Versorgen Sie den Fotografen schon vorab mit Informationsmaterial über das Projekt und den Ablauf der Veranstaltung, damit er sich besser vorbereiten kann.
- Teilen Sie ihm genau mit, wofür Sie welche Bilder benötigen, z. B. atmosphärische Fotos für die Online-Plattform, Fotos für Presseberichte, Fotos aus den Arbeitssituationen etc.
- Ist eine wichtige Persönlichkeit vor Ort und wenn ja, in welcher Funktion?
Geben Sie auch diese Informationen dem Fotografen.

Fotos der Teilnehmer in Aktion (Auftakt- und Ergebniswerkstatt)

Für jedes BürgerForum sollte es möglichst vielfältige und lebendige Fotos der Teilnehmer in Aktion geben. Geeignete Motive:

- Teilnehmer bei der Diskussion im World Café
- Teilnehmer vor dem Schriftzug/Logo des BürgerForums
- Teilnehmer beim lockeren Gespräch in den Pausen und beim Kaffee (nicht beim Essen)
- Teilnehmer bei der Arbeit an Metaplanwänden, beim Anpinnen von Moderationskarten, Vergeben von Punkten etc.
- Teilnehmer und Themen des BürgerForums, z. B. Schriftzüge mit Ausschussthemen

Worst-Case-Szenarien

Es kommt immer anders, als man denkt! Auch bei sorgfältiger Planung und Vorbereitung kann es zu Situationen kommen, die den Veranstaltungsablauf durcheinanderbringen oder sogar gefährden können. Nicht jede Eventualität lässt sich voraussehen. Mit einem klugen Risikomanagement lassen sich aber möglichst viele Risiken ausschließen.

Mögliche Pannen:

Projektstruktur und Aufgabenstellung sind unklar

Das BürgerForum beginnt und die Akteure, Helfer und Teilnehmenden wissen nicht, was zu tun ist – eine solche Situation ist unbedingt zu vermeiden. Stellen Sie daher sicher, dass alle Helfer eine zentrale Telefonnummer haben (z. B. des Tagungsbüros), wo sie bei Unklarheiten Unterstützung erhalten. Eine reibungslose Kommunikation aller Beteiligten ist entscheidend für den guten Ablauf der Veranstaltung. Zudem sollten Sie vorab möglichst ausführlich durchsprechen, wer wofür verantwortlich ist. Eine Art Generalprobe ist hilfreich, ebenso ein Einsatzplan oder ein Drehbuch für alle.

Die Technik spielt verrückt

Der PC erkennt den Beamer nicht oder der Beamer fällt während der Veranstaltung aus. Um hier auf der sicheren Seite zu sein, ist es empfehlenswert, Ersatzgeräte zur Verfügung zu haben. Für Probleme bei Ton, Beleuchtung oder Belüftung sollte jederzeit ein Helfer vor Ort sein, der sich mit den technischen Gegebenheiten auskennt.

Sicherheitsprobleme oder Unfälle treten auf

Ein Brand durch ein defektes Kabel, ein Unfall im Treppenhaus oder die Lebensmittelallergie eines Teilnehmers – solche Fälle sind selten, aber nicht ausgeschlossen. Klären Sie daher mit dem Veranstaltungsort, ob und wo Notfallkoffer vorhanden und ob Ersthelfer vor Ort sind.

Nicht eingeladene Personen erscheinen zur Auftaktwerkstatt

Grundsätzlich ist es erfreulich, wenn das Interesse an einer Veranstaltung groß ist. Aber die Auftaktwerkstatt des BürgerForums ist eine Veranstaltung mit einem definierten Teilnehmerkreis; nur diese Personen sind zur Teilnahme an der Auftaktwerkstatt berechtigt. Erklären Sie das jedem ungeladenen Gast freundlich, aber bestimmt – und mit dem Hinweis, dass er sich in der Online-Werkstatt und der Ergebniswerkstatt einbringen kann. Zudem gibt es Personen, die nicht aus Interesse am Thema kommen, sondern um Stimmung zu machen. Klären Sie darum mit dem Veranstaltungsort, wer das Hausrecht hat – sprich wer den ungebetenen Gast des Hauses verweisen oder gegebenenfalls die Polizei rufen darf.

Versuchen Einzelpersonen oder Gruppen, die Veranstaltung zu sprengen, bedienen Sie sich demokratischer Mittel. Stellen Sie im Plenum die Frage, ob auf die Einwände dieser Personen eingegangen oder das BürgerForum wie geplant fortgeführt werden soll. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden sich in einer offenen Abstimmung die meisten Teilnehmenden für eine Fortsetzung der Veranstaltung aussprechen, die Störer werden dadurch marginalisiert. Unzufriedenen Teilnehmenden steht es zu jedem Zeitpunkt frei, die Veranstaltung zu verlassen. Auch in solchen Fällen können Sie gegebenenfalls von Ihrem Hausrecht Gebrauch machen.

**Einzelpersonen
oder Gruppen stören
bewusst**

Die Bürger wählen bei der Auftaktwerkstatt ihre besten Vorschläge aus, die in der Online-Werkstatt weiter bearbeitet werden. Im Falle aufkeimenden Unmutes weisen Sie auf die Spielregeln der Demokratie hin: Wenn sich nach ausführlicher Diskussion eine andere Meinung als die eigene durchsetzt, ist das durch die Teilnehmenden zu akzeptieren. Das BürgerForum als mehrstufiger Prozess bietet zudem allen Teilnehmern die Gelegenheit, ihre Ideen im weiteren Verlauf noch einzubringen.

**Unmut über
Auswahl der Vorschläge
entsteht**



Kapitel 5:

Auftaktwerkstatt

Mit der Auftaktwerkstatt fällt der eigentliche Startschuss für die inhaltliche Arbeit im BürgerForum. Im Folgenden finden Sie wichtige Hinweise zu den Zielen, der Methode und dem Ablauf der Auftaktwerkstatt. Ein detaillierter Moderationsablauf sowie Musterbeispiele zu möglichen Ergebnissen sollen das Verständnis für diese eröffnende Präsenzveranstaltung schärfen.

Ziele der Auftaktwerkstatt

Im Rahmen des Gesamtprozesses verfolgt die Auftaktwerkstatt folgende Ziele:

Erstmaliges Kennenlernen und Motivation der am BürgerForum beteiligten Bürger für den Gesamtprozess.

Kennenlernen

Motivation der Experten und Aufbau einer Kommunikationsebene zwischen Teilnehmern und Experten.

Aufstellen der inhaltlichen Agenda jedes BürgerForums: Bürger erarbeiten und entscheiden sich in verschiedenen Themenausschüssen für jeweils ca. drei Bürgervorschläge, die dann online weiter ausgearbeitet und diskutiert werden.

Bürgervorschläge entwickeln

Schaffen der Grundlage für die Online-Arbeit: Die priorisierten und zur Weiterbearbeitung ausgewählten Bürgervorschläge liegen nach der Veranstaltung als Kurztexte vor, die von den Teilnehmern der Auftaktwerkstatt erstellt wurden. Diese Kurztexte bilden den Einstieg in die Online-Ausarbeitung detaillierter Bürgervorschläge.

Arbeit in der Online-Werkstatt klären

Auswahl der Bürgerredakteure: Die Themenausschüsse wählen zu jedem Bürgervorschlag zwei Bürgerredakteure aus. Deren Aufgabe ist die Ausformulierung des Bürgervorschlags in der Online-Werkstatt auf Basis der Diskussion und der Zustimmung der Mitglieder der Themenausschüsse (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Rollen im BürgerForum).

Bürgerredakteure auswählen



Neben der Priorisierung ausgewählter Themen werden die Bürger i. d. R. viele Ideen entwickeln, weitere wichtige Aspekte ansprechen und Lösungsansätze erarbeiten. Um diese Ideen für die weitere Arbeit in der Kommune, dem Bundesland oder auf Bundesebene bzw. beim Adressaten zu bewahren und gleichzeitig auch das Engagement der Bürger wertzuschätzen, sollten die Ergebnisse außerhalb des Bürgerprogramms aufbereitet bzw. dokumentiert werden. So bleibt ein Vorschlag auch dann erhalten und transparent, wenn er nicht ins Bürgerprogramm eingeht.

Methode

Grundkonzept Auftaktwerkstatt

Die Auftaktwerkstatt ist als Großgruppenveranstaltung konzipiert. Alle Bürger arbeiten in einem großen Raum, jedoch thematisch differenziert in verschiedenen Ausschüssen. Die Zusammenarbeit erfolgt nach der Methode World Café, angepasst an die Anforderungen des BürgerForums. Das bedeutet konkret: Die Bürger diskutieren und arbeiten an kleinen Tischen mit ca. sechs Personen – eigenverantwortlich ohne Tischmoderator. Für die Durchführung des Arbeitsprozesses zu den angestrebten drei Bürgervorschlägen pro Ausschuss ist die Einhaltung der folgenden Zahlen notwendig:

Pro Ausschuss gibt es vier bis acht Tische, jeder Tisch hat mindestens vier, höchstens sechs Teilnehmer, also insgesamt mindestens 16 und maximal 48 Teilnehmer. In der Umsetzung hat sich gezeigt, dass es nicht immer notwendig ist, „echte“ Tische zu nutzen, denn manchmal sind sie

- a. nicht zu besorgen,
- b. zu groß (Unterhaltung ist nicht mehr möglich, weil die Tische zu lang oder zu breit sind oder
- c. der Raum das Aufstellen von Tischen nicht im erforderlichen Umfang ermöglicht.

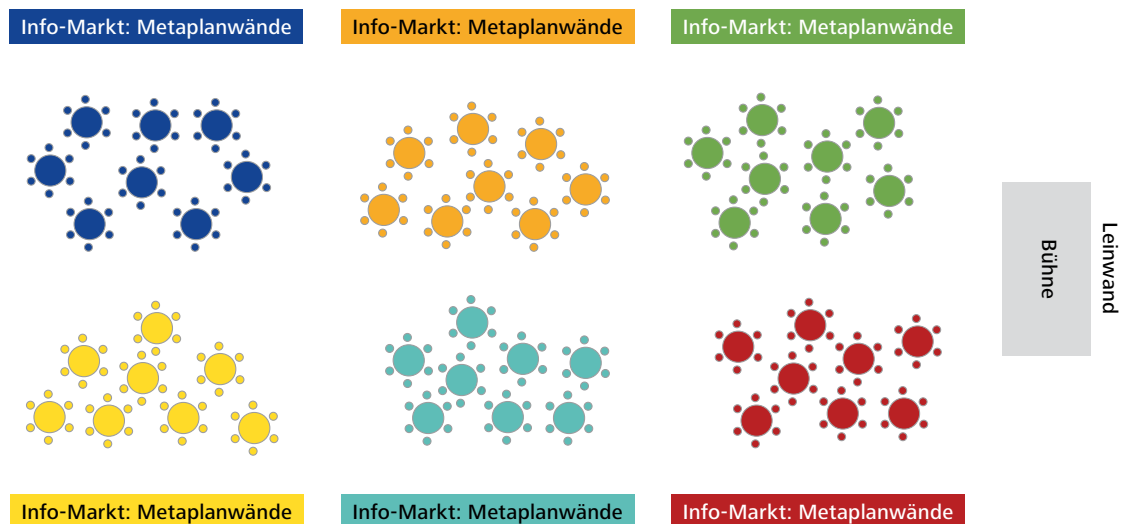
In diesem Fall bieten sich „Knie-Tische“ an, die nicht nur eine große Flexibilität im Hinblick auf den Aufbau und die Raumgröße ermöglichen, sondern gleichzeitig das Gemeinschaftsgefühl stärken (alle haben Anteil an der Bereitstellung des gemeinsamen Tisches) und schnell auf- und abgebaut sind. Es handelt sich dabei um ausgeschnittene Pappen, die sich die Teilnehmer auf die Knie legen.

Die Tische der Ausschüsse erhalten eine farbige Kennzeichnung, damit alle Bürger ihren Ausschuss und somit ihren Diskussionsbereich im Raum eindeutig finden können. Auf diese Weise wird auch eine „Ausschussidentität“ gestiftet – z. B. durch eine Ausschussfarbe für Arbeitsmaterialien, Tischsymbole, Info-Poster oder Überschriften auf Pinnwänden.

Je nach Menge der Teilnehmenden ergeben sich unterschiedliche Verfahrensweisen. Wenn die Teilnehmenden ankommen, werden sie in ihre Ausschüsse geleitet und dort per Losverfahren an die Tische verteilt. Kommt es dazu, dass in einem Ausschuss nicht mehr als vier Tische besetzt sind, ist es nur schwer möglich, zu drei Top-Vorschlägen zu gelangen, sondern eher wahrscheinlich, dass maximal zwei Vorschläge generiert werden. Dies wiederum hat Folgen auf den Entscheidungsprozess im Verlauf der Auftaktwerkstatt. Bei kleineren Gruppen ist die Flexibilität des Moderators und seines Teams gefordert (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung, Thema finden und gliedern).

Der Gesamtraum ist so gestaltet, dass jeder Ausschuss genug Raum für die Durchführung eines Info-Marktes hat. Für jeden Info-Markt sind drei bis vier Pinnwände erforderlich. Pro Pinnwand können zwei Doku-Poster aufgehängt werden (vorbereitete Flip-Chart-Blätter, die die Teilnehmer während der Veranstaltung beschriften). Bei der Aufstellung der Info-Märkte ist darauf zu achten, dass alle Teilnehmer einen freien Blick auf die Bühne mit Moderator und Leinwand haben.

Das System in einem Raum



Außerdem: Empfangsbereich/-Counter, Garderobe, Catering-Bereich, Raum/Platz für die Bürgerredakteure

Die Gesamtmoderation der Auftaktwerkstatt übernimmt ein Moderator. Er leitet die Teilnehmer mithilfe einer zentralen Leinwand-Präsentation und anhand des vorgegebenen Regieplans durch jeden Arbeitsschritt. Bei jedem Ausschuss unterstützt ihn ein Moderationsassistent, der den Teilnehmern beim Aufhängen von Doku-Postern und beim Auszählen von Abstimmungen hilft und auf korrekte Tischwechsel achtet. Die Moderationsassistenten beantworten auch Rückfragen zum Ablauf an den Tischen und Info-Märkten; sie sammeln zudem Fragen, die alle Teilnehmer angehen und geben sie an den Moderator weiter. Ansonsten organisieren sich die Teilnehmer im Raum selbst nach dem Prinzip eines World Cafés, d. h., sie diskutieren in aufeinanderfolgenden Runden in immer neuer Zusammensetzung an den Tischen. Regelmäßige Tischwechsel stellen das Kennenlernen neuer Personen und Positionen sicher. Die Moderationsassistenten achten auch darauf, dass die Gruppen sich immer wieder neu zusammensetzen.

Die Methode World Café ermöglicht ein Moderationsdesign, mit dem auf eine Einzelmoderation pro Ausschuss verzichtet werden kann. Die Bürger arbeiten selbstständig entlang einer klaren Arbeitsstruktur. Ein Moderator leitet die jeweiligen Arbeitsschritte und -phasen aus einer zentralen Position mithilfe einer Leinwand an. Voraussetzung ist ein großer Raum, der z. B. bei vier Themenausschüssen, 32 Tischen und rund 200 Teilnehmern den Einsatz einer Mehrzweckhalle, Turnhalle, Stadthalle oder Aula erfordert. Der Platzbedarf ist größer als in einem gewöhnlichen World Café, denn für die Tischwechsel und vor den Pinnwänden wird mehr Platz benötigt. Dieser Mehrbedarf könnte jedoch durch die Verwendung von platzsparenden Knie-Tischen wieder ausgeglichen werden.

**Moderationsmethode
World Café**

**Platzbedarf für das
System in einem Raum**

Ausschussdiskussionen

Um zu gewährleisten, dass sich die Teilnehmer des BürgerForums über die Arbeitsergebnisse ihres Ausschusses informieren können, stellen sogenannte Info-Märkte in definierten Arbeitsschritten die Zwischenergebnisse an Pinnwänden vor. Diese Marktplätze ermöglichen Einzelgespräche an den Informationsständen, Meinungsbilder und gemeinsame Abstimmungsverfahren.

Arbeitsmaterialien

Als Arbeitsmaterialien brauchen die Bürger:

- Stifte (möglichst als Moderationsmarker),
- Überschriftenkarten,
- Doku-Poster (vorbereitete Plakate, die mit Ergebnissen auszufüllen sind),
- Tischvorlagen.



Das Moderationsteam verteilt die Materialien am Tag vor der Veranstaltung auf den Tischen der Ausschüsse. Die zu ergänzenden Lückentexte in Form eines Doku-Posters (eine Farbe pro Themenausschuss) werden im Vorfeld ausgedruckt bzw. geplottet (Vorlagen auf der beigefügten CD-ROM). Jedes Doku-Poster enthält einen vorgefertigten Lückentext, damit die Bürger sich auf ihre inhaltliche Arbeit konzentrieren können.

Programmablauf

Der folgende Programmablauf stellt grob die verschiedenen Arbeitsphasen während der eintägigen Aufgaktwerkstatt dar. Im Programm ist Zeit vorgesehen für

- Begrüßung und Einführung zum Ablauf des BürgerForums und der Aufgaktwerkstatt,
- Kennenlernen, Informationsphase und inhaltliche Diskussionen,
- Erarbeitung von Bürgervorschlägen,
- Auswahlprozesse und inhaltliche Entscheidungen,
- Auswahl und Bestätigung von Bürgerredakteuren sowie
- Einführung und Vorbereitung auf die Onlinewerkstatt.

Zeit	Minuten	Ablauf
10.00	20	Begrüßung, Einführung in den Tag des BürgerForums und in Themen und Ziele durch Initiatoren, Vorstellung aller wichtigen Akteure (Initiator, Moderator, Moderationsassistenten, gegebenenfalls Community-Manager) und notwendiger Rollen (Bürgerredakteure)
10.20	20	Interaktives Kennenlernen der Teilnehmer
10.40	20	Einführung Arbeitsablauf und Ergebnisübersicht
11.00	120	Arbeitsphase 1: Ideensammlung; Einigung auf Bürgervorschläge; Ausformulierung der Bürgervorschläge
13.00	60	Mittagspause
14.00	85	Arbeitsphase 2: Präsentation der Bürgervorschläge; ggf. Tischdebatte zu den wichtigsten Bürgervorschlägen; finale Auswahl der (Top-3-)Bürgervorschläge pro Ausschuss; Wahl der Bürgerredakteure
15.25	15	Kaffeepause
15.40	30	Ausblick, Einführung und Simulation Online-Werkstatt
16.10	15	Motivierender Abschluss und Socialising
16.25		Ende mit Feedback
Anschluss		Einweisung der Bürgerredakteure durch (Online-)Moderator

Der Zeitraum für die inhaltlichen Arbeitsphasen beträgt knapp 3,5 Stunden.

Schritt für Schritt – der Moderationsablauf

Das Konzept zeigt den Ablauf der Veranstaltung. Die Moderatoren erhalten zusätzlich:

- detaillierte Einzelanweisungen (= Regieplan/Drehbuch) zu jedem Schritt,
- eine Präsentation mit Aufgaben der Bürger,
- eine Checkliste für Moderationsmaterialien und
- Vorlagen für Arbeits- und Infomaterial (siehe beigelegte CD-ROM).



Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

30 **Ankunft und Anmeldung**

Die Teilnehmer melden sich am Check-in an. Sie erhalten ein leeres Namensschild, das sie selbst beschriften. Die Check-in-Betreuer haken die Teilnehmerliste ab. Zudem erhalten die Teilnehmer ein Infoblatt, das kurz und prägnant die Rolle der Bürgerredakteure beschreibt und die Teilnehmer bittet, sich gedanklich darauf vorzubereiten, ggf. eine solche Rolle zu übernehmen. Tischzuordnung: Die Tische sind ausschussweise nummeriert und gruppiert. Ziel: eine heterogene Besetzung der Tischgruppen. Die Teilnehmer haben vorab in der Einladungsphase ihre Themenpräferenzen genannt und wurden vom System entsprechend folgender Kriterien-Reihenfolge zugeteilt: 1. Thematisches Interesse (1 von 3), 2. Geschlecht, 3. Alter. Im Ausschussbereich ziehen die Teilnehmer aus einer der Ausschuss-Losboxen eine Tischnummer und nehmen dort Platz. Zur Orientierung sind die Lose farbig, entsprechend der Farbe der Ausschüsse.

20 **Begrüßung und Eröffnung des BürgerForums**

Der Moderator eröffnet. Er führt kurze Interviews mit den Initiatoren bzw. den politischen Adressaten des BürgerForums (Bürgermeister, Landräte, Minister) zu ihrer Rolle, ihren Erwartungen und zum Umgang mit den Ergebnissen des BürgerForums. Alternativ können die politischen Adressaten kurze Ansprachen halten. Der Moderator stellt sich und die Moderationsassistenten sowie die Experten kurz vor und erläutert jeweils deren Rolle. Danach erklärt er mit wenigen Folien Sinn, Ziele, Prozess und des BürgerForums. Der Foliensatz nutzt die gleichen Bilder wie die Online-Plattform, um Bezüge zu schaffen.

20 **Kennenlernen und Einstimmung**

Zur Auflockerung und Einstimmung dienen Übungen wie: „Alle, die dieses oder jenes finden, gemacht haben etc. heben die rechte Hand, stehen auf, springen hoch...etc.“ Die Fragen nehmen Bezug auf Region (z. B. Entfernung und Transportmittel) und Quellen politischer Information und Online-Zugang (z. B. Wie oft sind Sie online? Politische Seiten? Was ist Ihnen wichtiger – Tageszeitung oder Online-Information?). Anschließend stellen sich die Teilnehmer an den Tischen kurz vor (Name, Wohnort, Stadtteil, evtl. Beruf) und beantworten in einem Satz die Frage: Was erwarte ich vom BürgerForum? Hier wird auch gefragt, wer Lust hat, in der Mittagspause in die Kreativgruppe zu gehen (aus jedem Ausschuss mindestens eine Person) und ein bis drei Slogans für das BürgerForum zu entwickeln (sofern dies beim Kick-off-Workshop beschlossen wurde).

**Beginn der
Veranstaltung:
Begrüßung und
Einführung**

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

20 Vorstellung des Arbeitsablaufs

Mithilfe einer Präsentation erläutert der Moderator: das Veranstaltungsprogramm, die Themen, die diskutiert werden sollen (anhand der Illustrationen aus Info-Artikeln), die Schritte bis zu den Bürgervorschlägen, den Arbeitsablauf an den Tischen, die Rolle der Experten und der Tischgastgeber, die Bedeutung der Tischwechsel, die Gesprächsregeln, die Wahl der Bürgerredakteure und deren Rolle. Tischvorlagen mit Rollenerläuterungen liegen aus.

Die Experten stehen den Bürgern für Nachfragen zur Verfügung. Sie können, sofern gewünscht, einen Problemaufriss (maximal eine halbe Seite) zur jeweiligen Fragestellung vorbereiten und auf den Tischen auslegen. Auf den Tischen liegen grüne Karten aus: Sie dienen dazu, Moderationsassistenten und Experten an den Tisch zu rufen, wenn inhaltlicher Input oder Informationen zum Veranstaltungsablauf gebraucht werden.

Alternativ können die Experten von Tisch zu Tisch gehen und sich konkret anbieten; sie sollten jedoch nur auf Wunsch der Teilnehmer aktiv werden. Die Experten können z. B. auf folgende Fragen Auskunft geben: An welchen dieser Themen arbeiten Kommune, Kreis oder Land und wie? Warum arbeiten Kommune, Kreis oder Land nicht an diesen Themen? Besondere Hinweise zu diesem Thema wie bspw.: XY wurde schon einmal erfolglos umgesetzt, weil ...

Der Moderator weist auf die Rolle der Bürgerredakteure hin und erklärt, dass jeder Bürgervorschlag, der online bearbeitet werden soll, zwei Bürgerredakteure benötigt. Der Moderator bittet die Teilnehmer, sich Gedanken zu machen, ob sie diese Rolle übernehmen möchten.

25 1. Arbeitsschritt

Einstieg: Erste Diskussion zum Ausschussthema. Der Moderator präsentiert Ablauf, Ziele und Zeitbudget des Arbeitsschrittes.

1. Start an den Tischen mit Auswahl des Tischgastgebers.
2. Zum Einstieg diskutieren Sie die Frage: Was bewegt Sie bei Ihrem Ausschussthema? Diskutieren Sie Ihre Meinungen und Ideen.

Die Teilnehmer visualisieren ihre Ideen und Gedanken auf Karten. Die Karten werden für die Dokumentation aufbewahrt.

25 2. Arbeitsschritt

Auswahl von Ideen

1. Der Moderator stellt die nächste Arbeitsphase vor.
 2. An jedem Tisch werden Ideen für Bürgervorschläge gesammelt
 3. Die Teilnehmer diskutieren die Frage: Welche zwei Ideen wollen wir zu Bürgervorschlägen machen? Die Ideen werden auf Überschriftenstreifen notiert. Die Teilnehmer einigen sich durch Auswahl bzw. Ausschluss von geschriebenen Karten in einer Abstimmung auf jeweils zwei Ideen pro Tisch. Bei einem Patt entscheidet der Tischgastgeber. Bei weniger Tischen ist es sinnvoll, pro Tisch drei Ideen an die Pinnwand bringen zu lassen, damit genügend Ideen für eine Auswahl zusammen kommen. Ergebnis pro Ausschuss: 8 bis 16 Ideen (bei 4 bis 8 Tischen pro Ausschuss)
-

Arbeitsschritte zu
Bürgervorschlägen

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

15 3. Arbeitsschritt – Infomarkt mit Pinnwänden:

Ausstellung der relevanten Ideen

1. Die Tischgastgeber heften ihre zwei bzw. drei Ideenvorschläge an Pinnwände. Pinnnadeln stehen am Materialtisch bereit.
 2. Alle Teilnehmer eines Ausschusses sehen sich die Vorschläge an ihren Pinnwänden an und denken darüber nach, welche Ideen ihnen persönlich wichtig sind. Kurze Rückfragen an die Tischgastgeber sind möglich.
- Ergebnis: Übersicht zu Ideen für Bürgervorschläge
-

15 Vorschau Online-Werkstatt

Der Community-Manager stellt kurz die Ziele und Arbeitsmöglichkeiten der Online-Plattform (online oder per Screenshots) vor und verdeutlicht damit das Ziel des vierten Arbeitsschritts: Erste Formulierungen der Vorschläge, die dann online mit weiteren Informationen angereichert und ausgebaut werden können.

55+10 4. Arbeitsschritt

Entscheidung für eine Idee und Ausformulierung eines Bürgervorschlags

Erster Tischwechsel innerhalb des Ausschusses: Alle (bis auf die Tischgastgeber) wechseln den Tisch. Der Moderator ermutigt zur bunten Mischung an den Tischen.

1. Kurze Vorstellungsrunde an den Tischen und kurze Erläuterung, warum die jeweiligen Karten ausgewählt wurden.
2. Die Teilnehmer einigen sich an jedem Tisch in einer Abstimmung auf nur noch eine Idee vom Info-Markt, die anschließend bearbeitet wird: Welche Idee wollen wir zu unserem Bürgervorschlag machen? Eine Entscheidung kann per Akklamation fallen, indem jeder Teilnehmer sein favorisiertes Thema vom Info-Markt auf ein Kärtchen schreibt und anschließend ausgezählt wird oder die Teilnehmer durch Kleben von Punkten ihr Thema auswählen. Das Thema mit den meisten Zustimmungen wird weiter bearbeitet. Bei einem Patt von zwei Vorschlägen wird erneut abgestimmt. Bleibt es dann immer noch bei einem Patt, entscheidet der Tischgastgeber.

Es ist möglich, dass an mehreren Tischen dasselbe Thema bearbeitet wird. Der Moderator kann in diesem Fall oder bei eher kleinen Gruppen von 100 Teilnehmern und nur vier Tischen pro Themenausschuss darauf hinweisen, dass an jedem Tisch verschiedene Themen diskutiert werden sollten, um das Themenspektrum an Bürgervorschlägen zu erweitern. Oder dass an dem einen oder anderen Tisch zwei Ideen entwickelt und bearbeitet werden können. Dann könnten sogar in einem Ausschuss mit vier Tischen durchaus fünf oder sechs Vorschläge erarbeitet werden. So vergrößert sich die Auswahl, was evtl. dann aber zehn Minuten mehr Zeit in Anspruch nehmen würde

3. Die Teilnehmer diskutieren an jedem Tisch die Inhalte ihrer maximal zwei Bürgervorschläge entlang des Lückentextes: Was ist die Kernbotschaft unseres Vorschlags? Was wollen wir erreichen? Wie wollen wir es umsetzen? Der Lückentext dient als Arbeitsvorlage für die Teilnehmer. Er erleichtert die ergebnisorientierte Diskussion und unterstützt die Konzentration auf Inhalte. Zudem stimmt der Lückentext mit der Textstruktur auf der Online-Plattform überein.
 4. Die Teilnehmer füllen ihre Antworten in die entsprechenden Stellen des Lückentextes auf dem Doku-Poster (dafür haben sie 25 Minuten Zeit, der Moderator erinnert).
-

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

5. Der Moderator bittet die Tischteilnehmer nun, einen Repräsentanten für Rückfragen zum eigenen Bürgervorschlag am Info-Markt zu benennen (dies kann, muss aber nicht der Tischgastgeber sein).
 6. Der Moderator weist in diesem Zusammenhang auf die zentrale Rolle des Bürgerredakteurs bei der weiteren Bearbeitung des Vorschlags in der Online-Werkstatt hin.
 7. Der Moderator bittet die Tischgastgeber bzw. die ausgewählten Tischvertreter nach 45 Minuten, ihren Bürgervorschlag an eine Pinnwand zu hängen.
- Ergebnis: ein bis zwei vollständig formulierte Bürgervorschläge pro Tisch, sechs bis acht ausformulierte Bürgervorschläge an drei bis vier Pinnwänden jedes Info-Marktes.
-

60 Mittagspause

25 5. Arbeitsschritt

Ausstellung der fertigen Bürgervorschläge

1. Die Teilnehmer besichtigen die Bürgervorschläge ihres Ausschusses (10 bis 15 Minuten). Bei gleichartigen Bürgervorschlägen entscheiden die Tischgastgeber, welcher Bürgervorschlag in die Auswahl kommt (bleiben mehrere in der Auswahl, verringern sich die Wahlchancen durch Stimmensplitting). Denkbar ist es auch, ähnliche Bürgervorschläge zu einem einzigen zusammenzufassen.
 2. Die ausgewählten Repräsentanten bzw. Tischgastgeber stehen für Rückfragen vor den Pinnwänden zur Verfügung. In dieser Arbeitsphase können Vorschläge kommentiert oder ein persönliches Kurzplädoyer für einen bestimmten Vorschlag gehalten werden.
 3. Nach 20 Minuten zeigen die Teilnehmer ihre Antwort auf die Frage: Welcher Bürgervorschlag ist Ihnen am wichtigsten? Jeder Teilnehmer stellt sich vor seinem Favoriten auf. Die Teilnehmer sehen im Überblick, welche Bürgervorschläge vor der folgenden Debatte höher im Kurs stehen.
- Ergebnis: Kenntnis aller Bürgervorschläge des Ausschusses und erster Überblick zur Wertschätzung der Bürgervorschläge als Ausgangspunkt für die finalen Tischdebatten. Die begleitende Beamer-Präsentation zeigt bei diesem Arbeitsschritt die Diskussionsansicht mit Modelltexten (Screenshot).
-

20 6. Arbeitsschritt

Tischdebatten vor finaler Entscheidung

- Zweiter Tischwechsel innerhalb des Ausschusses: Alle bis auf die Tischgastgeber wechseln den Tisch. Der Moderator ermutigt zur bunten Mischung an den Tischen.
1. Kurze Vorstellung an den Tischen.
 2. Die Abschlussdebatte: Jeder Teilnehmer hat nun die Chance, seinen Tischnachbarn Bürgervorschläge zu empfehlen.
 3. Die Teilnehmer diskutieren am Tisch die Frage: Welche drei Bürgervorschläge finden wir am wichtigsten?
- Ergebnis: bessere Entscheidungsbasis für jeden Teilnehmer.
-

15 7. Arbeitsschritt

Finale Entscheidung über die Top-3-Bürgervorschläge

- Die Teilnehmer gehen erneut zum Info-Markt ihres Ausschusses.
1. Jeder Teilnehmer erhält drei grüne Klebepunkte und wählt damit seine Favoriten aus: Welche Bürgervorschläge sind für mich am wichtigsten?
-

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

Es kann vorkommen, dass aufgrund thematischer Zusammenlegungen am Ende pro Ausschuss nur drei Bürgervorschläge zustande gekommen sind. In diesem Fall erübrigt sich die Abstimmungs- bzw. Auswahlphase.

2. Die Tischgastgeber oder Moderationsassistenten zählen aus.

3. Bei einem Patt zwischen Vorschlägen stimmen die Teilnehmer mit einem roten Klebepunkt erneut ab. Bleibt es beim Patt, entscheiden die Tischgastgeber nach ihrer Auswahl im nächsten Schritt, welchen Bürgervorschlag sie weiter bearbeiten wollen. Auch hier kann es vorkommen, dass das Zusammenfassen zweier Vorschläge sinnvoll ist. Die Entscheidung trifft der Tischgastgeber.

Ergebnis: Top-3-Bürgervorschläge pro Ausschuss für die Weiterentwicklung in der Online-Werkstatt.

25

Extra-Aufgabe:

Auswahl von Bürgerredakteuren und Ergebnispräsentation

Die Teilnehmer bleiben am Info-Markt. Der Moderator erinnert nochmals an die Aufgaben und die Rolle der Bürgerredakteure für die Online-Werkstatt und ggf. für die Ergebniswerkstatt (Folie mit Aufgaben).

1. Der Moderator bittet die Tischgastgeber, bei ihren Top-3-Bürgervorschlägen zu bleiben. Er fragt sie, ob sie „ihren“ Bürgervorschlag weiter online betreuen wollen. Er verweist auf den zweiten Bürgerredakteur pro Vorschlag, der den Tischgastgeber unterstützen sollte.

2. Tischgastgeber, die die Rolle übernehmen wollen, bleiben und werden per Akklamation bestätigt.

3. Der Moderator fragt unter den verbleibenden Teilnehmern, wer als (Co-)Bürgerredakteur einen der Top-3-Vorschläge begleiten möchte.

4. Die Interessierten können sich kurz vorstellen, Teilnehmer der Ausschüsse können weitere Bürgerredakteure vorschlagen. (In der Infophase konnten sich die Teilnehmer bereits über die Aufgaben des Bürgerredakteurs in einem Artikel informieren.)

5. Für jeden Bürgervorschlag werden zwei Bürgerredakteure ausgewählt. Bei zu geringer Anzahl von Bürgerredakteuren kann auch ein (Co-)Bürgerredakteur zwei Bürgervorschläge betreuen. Die Teilnehmer bestätigen die Auswahl per Akklamation. Die Moderationsassistenten unterstützen die Auswahl bei mehr als zwei Interessenten pro Bürgervorschlag. Sie bitten um Handzeichen und zählen aus. Anreiz: Nur Bürgervorschläge mit in der Regel zwei Bürgerredakteuren kommen in die Online-Werkstatt (mindestens ein Bürgerredakteur pro Bürgervorschlag). Und nur die Top-3-Bürgervorschläge stehen zur Verfügung. Die Moderationsassistenten notieren die Namen der beiden Bürgerredakteure auf dem entsprechenden Bürgervorschlag, die Bürgerredakteure tragen sich je Ausschuss in einer Liste ein, die Namen, Kontaktdaten (Telefon, E-Mail) sowie das Ausschussthema und den Bürgervorschlag enthält. Bürgervorschläge können nur dann ins Bürgerprogramm aufgenommen werden, wenn sich Bürgerredakteure finden, die verantwortlich die weitere Diskussion und Bearbeitung des Vorschlags in der Online-Werkstatt begleiten.

6. Der Moderator führt mit fliegendem Mikrophon in den Ausschüssen kurze Interviews mit einer der folgenden Fragen:

- Welchen Bürgervorschlag werden Sie bearbeiten?
 - Haben Sie in Ihrem Themenausschuss Bürgerredakteure für alle Top-3-Bürgervorschläge zusammen?
 - Welche Bürgervorschläge haben Sie noch ausgewählt?
-

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

Stellt der Moderator während der Interviews fest, dass noch Bürgerredakteure fehlen, bittet er mithilfe des „öffentlichen Erwartungsdrucks“ im Plenum die betroffenen Ausschüsse, noch fehlende Bürgerredakteure jetzt auszuwählen.
 Ergebnis: Sechs Bürgerredakteure für Top-3-Bürgervorschläge pro Ausschuss.
 Die Interviewrunde des Moderators präsentiert dem gesamten Auditorium alle Top-3-Bürgervorschläge.

15 Kaffeepause

Der Community-Manager sucht nach dem siebten Arbeitsschritt einen Bürgervorschlag aus und tippt ihn direkt in die Online-Plattform ein (dafür hat er während der Wahl der Bürgerredakteure und der Kaffeepause insgesamt 45 Minuten Zeit).

Praktische Hinweise für die Online-Werkstatt

Präsentation des (Online-)Moderators

1. Der Moderator bittet zwei Bürgerredakteure auf die Bühne. Der Community-Manager gibt mit ihnen gemeinsam zum bereits eingetippten Bürgervorschlag die erste Frage ein: der Startschuss für die Diskussion in der Online-Werkstatt! Falls vor Ort keine Online-Verbindung möglich ist, kann die Frage auch mündlich gestellt werden.
 2. Der Community-Manager erläutert anhand der Folien und der ausgedruckten Vorlage, wie sich die Teilnehmer für die Online-Werkstatt anmelden, wie sie ihre Aufgaben bearbeiten und an der Diskussion teilnehmen können. Er empfiehlt den Teilnehmern, sich eine Kopie der Vorlage mitzunehmen und als Merkzettel am PC oder Tablet zu nutzen.
 3. Der Moderator bittet mit fliegendem Mikrofon die Teilnehmer und besonders die Bürgerredakteure um Verständnisfragen. Der Community-Manager beantwortet die Fragen und weist immer wieder darauf hin, dass er auch während der Online-Werkstatt für Fragen zur Verfügung steht.
- Ergebnis: Teilnehmer, die auf die Online-Werkstatt gespannt sind und die Diskussion im optimalen Fall direkt über Smartphones sofort weiterführen.
-

15 Abschluss

Wie geht's weiter?

Der Moderator bittet zunächst alle Bürgerredakteure und die Experten zur Bühne. Mit fliegendem Mikrofon führt er Interviews mit einzelnen Bürgerredakteuren und Experten zu Fragen wie

- Was erwarten Sie von der Online-Werkstatt?
- Wie haben Sie den Tag erlebt?
- Wie geht es Ihnen jetzt am Ende?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Auftaktwerkstatt?
- Was erwarten Sie vom BürgerForum?

Nach vier bis fünf Interviews bittet der Moderator alle Teilnehmer zur Bühne. Er bittet ggf. die Kreativgruppe auf die Bühne, die ihre drei Slogans vorstellt. Per Akklamation wählen die Teilnehmer den Slogan aus, der aus ihrer Sicht am besten passt. Der Moderator bitte alle, den Slogan gemeinsam auszurufen.

Der Fotograf macht ein Abschlussfoto, das der Community-Manager auf die Online-Plattform lädt.

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

5 Ende (mit Feedback der Teilnehmer und Unterweisung der Bürgerredakteure)

Der Moderator bittet die Bürgerredakteure, sich im Anschluss an die Veranstaltung noch kurz mit dem Community-Manager zusammenzusetzen, um Kontaktdaten auszutauschen und die nächsten Schritte zu besprechen. Bei allen anderen Teilnehmern bedankt er sich und verabschiedet sie mit der Bitte, auf dem Flip-Chart am Ausgang ihr Feedback zur Veranstaltung zu geben. Im Ausgangsbereich bewerten die Teilnehmer das BürgerForum auf einem Flip-Chart mit Klebepunkten: „Wie zufrieden sind Sie mit der Auftaktwerkstatt des BürgerForums?“ Skala: Schulnoten von 1 bis 6 entlang einer geraden Linie. Alternativ: lachendes, neutrales, weinendes Gesicht. Der Moderator stellt das Ergebnis zusammen mit einem Bericht über Verlauf und Stimmung der Auftaktwerkstatt online zur Verfügung.

Der Community-Manager klärt mit den Bürgerredakteuren offene Fragen und stellt sicher, dass alle das richtige Aufgabenverständnis haben. Dafür erhalten die Bürgerredakteure einen Merkzettel mit ihren Aufgaben, den Abgabefristen und den Kontaktdaten des Community-Managers. Der Community-Manager stellt sicher, dass er alle Bürgerredakteure per E-Mail und Telefon erreichen kann. Zudem empfiehlt er ihnen, sich auch gegenseitig zu vernetzen, um sich bei Fragen untereinander beraten zu können. Wenn alle einverstanden sind, versenden der Moderator oder der Community-Manager die Adressen an alle Teilnehmer.

Sobald ein Vorschlag angelegt ist, finden die Bürgerredakteure auf der Plattform eine Funktion, um sich zu ihrem Vorschlag als Bürgerredakteur einzutragen. Pro Vorschlag können sich maximal zwei Teilnehmer eintragen. Die Moderation gibt während der Veranstaltung bekannt, wann die Vorschläge online veröffentlicht werden und Registrierungsmöglichkeit für Bürgerredakteure besteht.

Übergang zur Online-Werkstatt

Der Community-Manager und der Moderator bleiben im Anschluss an die Veranstaltung noch länger, um gemeinsam die Top-3-Vorschläge aller Ausschüsse in die Plattform einzugeben und die entsprechenden Fotos der Doku-Poster hochzuladen. Es hat sich bewährt, dass der Moderator alle Flip-Charts in ein Word-Dokument transkribiert und dem Community-Manager übergibt, der sie dann auf die Plattform einpflegt. Daneben stellt der Moderationsassistent einen Dateiordner zusammen, in dem pro Vorschlag eine entsprechend benannte Fotodatei liegt. Auch die Fotos werden dann vom Community-Manager eingepflegt. Der Präsenzmoderator sollte zur Sicherheit die Doku-Poster oder eine digitale Kopie bis zum Ende des Projekts verwahren.

Auf der CD-ROM im Handbuch gibt es zu diesem Part die Vorlagen „Handlungsanweisung Ergebnisübertragung“ und „Rolle Moderationsassistenten“.

Übertragung
von Texten auf die
Online-Plattform



Es ist nicht auszuschließen, dass im Lauf des Prozesses an mehreren Tischen sehr ähnliche oder gleiche Vorschläge erarbeitet werden oder dass Teilnehmer Vorschläge zusammenlegen wollen, die inhaltlich zusammengehören. Empfehlenswert ist ein pragmatischer Umgang mit solchen Situationen und Offenheit für die Wünsche der Bürger. Die Tischgastgeber betroffener Bürgervorschläge einigen sich schon vor Beginn des ersten Meinungsbildes darauf, welcher ihrer Vorschläge in die Abstimmung geht. Eine Zusammenlegung mehrerer Vorschläge kann es geben; es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Bürgervorschläge nicht zu sehr verwässern bzw. durch das Zusammenlegen „Allgemeinplätze“ aus den Bürgervorschlägen werden, die die Arbeit der Bürgerredakteure aufgrund der hohen Komplexität sehr erschweren. Das Risiko bei hoher Redundanz ist, dass eine Vorentscheidung bereits vor dem letzten Auswahlschritt fallen könnte. Letztlich müssen dann die Tischgastgeber in Abstimmung mit dem Moderator und dem Community-Manager gemeinsam ad hoc entscheiden, wie mit den Vorschlägen umgegangen werden soll. Ggf. kann eine Zusammenlegung auch noch in der Online-Werkstatt erfolgen. Dazu müssten sich die betroffenen Bürgerredakteure abstimmen und die Inhalte vor Ablauf der zweiten Phase zusammenführen. Grundsätzlich sollten Präsenzmoderator und Community-Manager die Teilnehmer aber ermutigen, ihre Vorschläge schlank, fokussiert und verständlich zu halten. Das erhöht die Chancen, dass Vorschläge öffentlich diskutiert und auch realisiert werden (vgl. auch Kapitel 6 - Online-Werkstatt).

Umgang mit
redundanten
Bürgervorschlägen
im Ergebnisprozess



Arbeits- und Tischvorlagen

Die Moderatoren führen auf Basis eines Regieplans durch die Veranstaltung. Der Regieplan besteht aus der Präsentation und den zugehörigen Notizseiten mit Moderationshinweisen, Zeitangaben und Interviewfragen. Für die Abstimmung mit der Verwaltung, das Briefing der Moderationsassistenten und die eigene Moderation erhält der Präsenzmoderator folgende Materialien (Vorlagen auf der beiliegenden CD-ROM):

Arbeitsvorlagen:

1. Aufgabenblatt Moderationsassistenten
2. Rollenblatt Experten
3. Checkliste Moderationsmaterial, Technik, Tische und Bestuhlung
4. Handlungsanweisung Ergebnisübertragung
(für Moderatoren und Community-Manager)
5. Präsentation mit Kurzsimulation zur Online-Werkstatt
6. Vorlage für die Anmeldung zur Online-Werkstatt

Tischvorlagen:

1. Tagesablauf
2. Rolle Tischgastgeber
3. Lückentext-Doku-Poster (wird jedoch erst zum entsprechenden Arbeitsschritt von den Moderationsassistenten ausgegeben)
4. „Sieben Schritte zu Bürgervorschlägen“ mit Musterergebnis
5. Aufgabenblätter „Moderationsassistenten“, „Experten“ und „Bürgerredakteure“ für die Teilnehmer, damit sie einen Überblick haben, wer welche Aufgaben hat.

Musterbeispiel: Sieben Schritte zu drei Bürgervorschlägen

Fragen und Arbeitsschritte	Arbeitsschritte und Ergebnisse	Beispielhafte Ergebnisse Ausschuss kommunale Energiewende
1. Schritt Was bewegt Sie bei Ihrem Ausschussthema? (25 Minuten)	Die Teilnehmer diskutieren mögliche Themen und Ideen ihres Ausschusses. Ergebnis: Aufwärmphase mit ersten Themeneindrücken und Ideen.	Hohe Strompreise Streit um Windpark steigende Heizkosten Autofahren nur für Reiche Ausbau ÖPNV Arbeitsplätze durch Energiewende
2. Schritt Welche zwei/drei Ideen wollen wir zu Bürgervorschlägen machen? (25 Minuten)	Jeder Tisch wählt zwei Ideen aus und formuliert sie auf Überschriftenkarten.	Rückkauf des Stromnetzes Mehr Abstand von Freileitungen
3. Schritt Übersicht Vorschlagsideen (15 Minuten)	Am Info-Markt werden acht bis 16 Ideen auf einer Pinnwand präsentiert.	Rückkauf des Stromnetzes Mehr Abstand von Freileitungen Solar auf alle Dächer Schlichtung bei Windpark
4. Schritt Welche Idee wollen Sie zu einem Bürgervorschlag entwickeln? Formulieren Sie bitte Ihren Bürgervorschlag im Lückentext. (55+10 Minuten)	Erster Tischwechsel: Die Teilnehmer einigen sich auf eine/zwei Bürgervorschlags-Idee/n pro Tisch. Offenheit gegenüber allen Vorschlagsideen. Jeder Tisch schreibt seinen Vorschlag in das Doku-Poster mit Lückentext. Ergebnis: sechs bis acht ausformulierte Bürgervorschläge.	Rückkauf des Stromnetzes Schlichtung bei Windpark Energiekampagne für Hausbesitzer Energieberatung von von Hartz IV-Haushalten Ausbau Elektromobile (siehe Muster auf Basis eines Lückentextes auf Folgeseite für einen Bürgervorschlag)
5. Schritt Ausstellung der Vorschläge. Welche drei Bürgervorschläge sind für Sie am wichtigsten? (25 Minuten)	Ausstellung der formulierten Bürgervorschläge. Ergebnis: Kenntnis aller Bürgervorschläge des Ausschusses und erster Überblick zur Wertschätzung der Bürgervorschläge als Ausgangspunkt für die finalen Tischdebatten.	Teilnehmer stellen sich vor den Bürgervorschlag, den sie persönlich gut finden.
6. Schritt Info-Markt-Ausstellung (20 Minuten)	Zweiter Tischwechsel: Teilnehmer führen eine Tischdebatte, um ihre finale Entscheidung vorzubereiten. Ergebnis: bessere Entscheidungsbasis.	Meinungsaustausch an Tischen auf Basis des Meinungsbildes. Ergebnis: besser fundierte Entscheidung
7. Schritt Finale Entscheidung über die Top-3-Bürgervorschläge	Finale Entscheidung mit Klebepunkten. Ergebnis: Top-3-Bürgervorschläge pro Ausschuss für die Online-Werkstatt.	1. Rückkauf des Stromnetzes 2. Schlichtung bei Windpark 3. Energiekampagne für Hausbesitzer
Extra-Aufgabe (25 Minuten)	Auswahl von zwei Bürgerredakteuren pro Bürgervorschlag. Vorstellung und Bestätigung. Anreiz: Nur Bürgervorschläge mit Bürgerredakteuren gehen in die Online-Werkstatt.	

Pro Ausschuss
sechs bis acht Tische,
32 bis 48 Teilnehmer

Beispieltext zu einem Bürgervorschlag

Ausschuss kommunale Energiewende

(1) Stromnetz in Bürgerhand

(2) Um die Stadt **Dortmund** beim Thema **kommunale Energiewende** voranzubringen, schlagen wir vor, dass **die Stadt das Stromnetz auf eigenem Gebiet als Bürgernetz zurückkauft**. (3) Wir wollen damit erreichen, dass **ein smartes Stromnetz umweltfreundliche Produktion und Verbrauch fördert**. (4) Unser Vorschlag setzt auf folgende Bausteine:

1. **Mitarbeiter und Know-how sichern**
2. **Finanzielle Beteiligung der Bürger**
3. **Anreize für umweltfreundliche Produktion und umweltfreundlichen Verbrauch.**

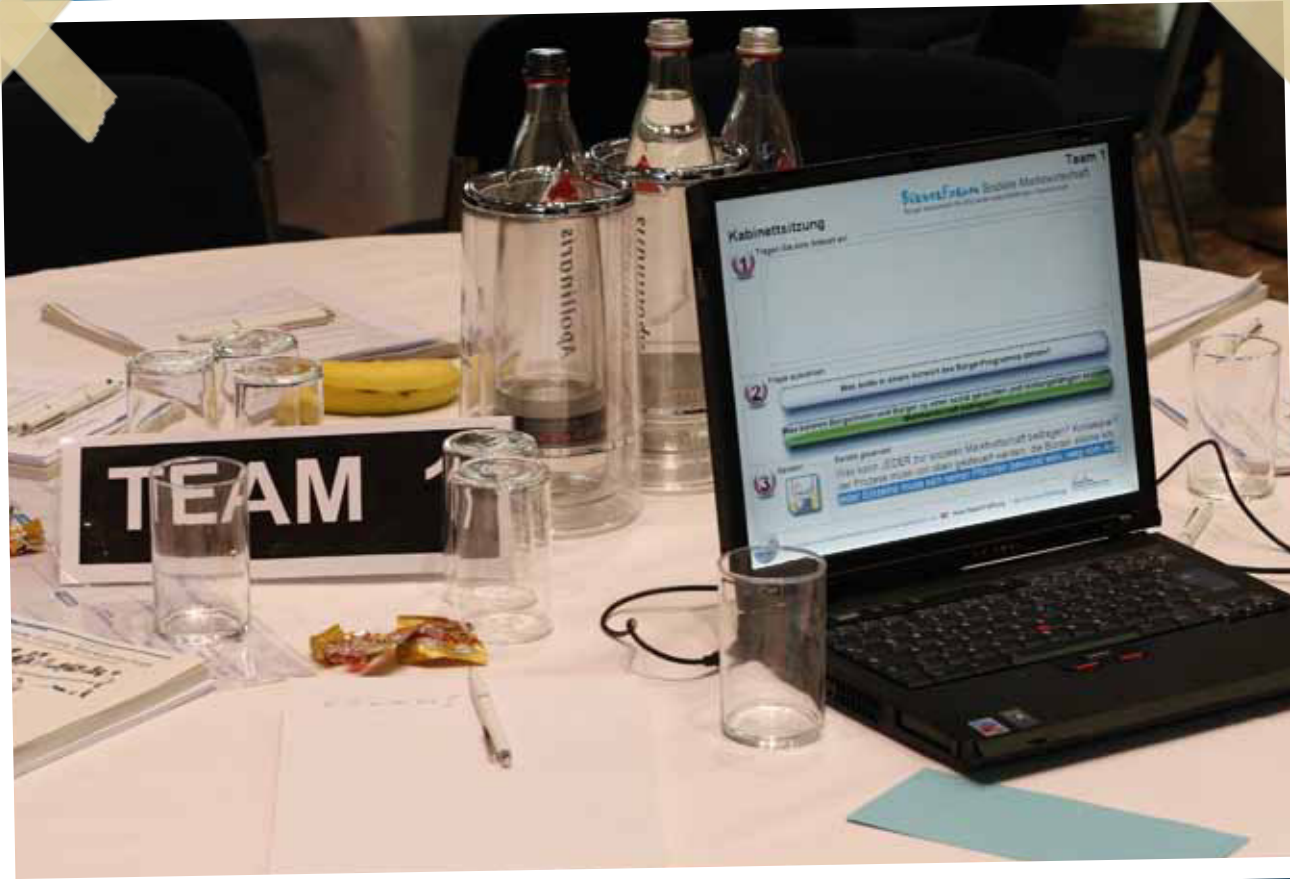
Auf dem Lückentext-Doku-Poster steht unten der Hinweis: In der Onlinewerkstatt können Sie alle Top-3-Bürgervorschläge des Themenausschusses weiter ausarbeiten! Die Bürger erhalten auf der Auftaktwerkstatt eine Tischvorlage, die den Umgang mit Lückentexten illustriert. Das Thema dieser Tischvorlage ist inhaltlich neutral (z. B. Fußball-Bundesliga).

Lückentext für Online-Struktur

Die einzelnen Lückentext-Sätze spiegeln die ersten vier Abschnitte der Substruktur des Online-Textes wider. Die ersten vier Abschnitte des Onlinetextes fangen jeweils mit einem Satz aus dem Lückentext-Bürgervorschlag an. Die vier Sätze (inkl. Überschrift) des Bürgervorschlags sind die ersten Sätze der folgenden Online-Kapitel-Struktur für die Ausformulierung des Bürgervorschlags:

1. Überschrift (80 Zeichen)
2. Kernbotschaft (300 Zeichen)
3. Begründung (1.000 Zeichen)
4. Vorschlag im Detail (2.000 Zeichen)
- Die weiteren Abschnitte 5 und 6 werden erstmals online diskutiert und erarbeitet.*
5. Pro und Contra (1.000 Zeichen)
6. Umsetzung (1.000 Zeichen)

Die Angabe der Zeichenzahl bezieht sich auf die Textgröße in der Online-Werkstatt.



Kapitel 6:

Online-Werkstatt

Mit Abschluss der Auftaktwerkstatt liegen erste grobe Bürgervorschläge vor. In der mehrwöchigen Online-Werkstatt werden diese Vorschläge nun diskutiert, vertieft und durch die Bürgerredakteure in einen gut lesbaren Text überführt. Wie das geschieht und welche Personen sich in welcher Weise einbringen können, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Ziele der Online-Werkstatt

Die Online-Werkstatt ist der Verfahrensschritt, der gleichzeitig für Transparenz und inhaltliche Tiefe der Diskussion sorgt: Transparenz deshalb, weil die begrenzte Teilnehmergruppe aus der Auftaktveranstaltung ihre Ergebnisse und ihre Diskussion öffentlich verbreitet. Inhaltliche Tiefe wird erreicht, indem die zeitlich eng begrenzte Diskussion der Veranstaltung an den eigenen (Tablet-)Computer verlagert wird, wo Informationen recherchiert, Gegenargumente formuliert und Lösungen ausgearbeitet werden können.

**Transparenz
und inhaltliche
Tiefe**

Die Organisation der Online-Werkstatt wird erleichtert durch die von der Bertelsmann Stiftung zur Verfügung gestellte frei verwendbare Software. So wie dieses Handbuch steht auch die Software unter freier Lizenz, d. h., Nutzung, Anpassung und Weiterentwicklung sind ohne wesentliche Beschränkungen möglich – ebenso die Weitergabe, solange die freien Lizenzbestimmungen beibehalten werden.

**Offene Software
und Materialien**

Während der vierwöchigen Online-Werkstatt werden die beim Auftakt formulierten Vorschläge ausgearbeitet und priorisiert. Die Teilnehmergruppen arbeiten dazu in ihren thematischen Ausschüssen und erweitern die noch skizzenhaften Ideen aus der Auftaktwerkstatt mit Hintergrundinformationen und Argumenten.

**Diskussion
und Ausarbeitung**

Die Vorschläge im BürgerForum sollen sich durch ihre deliberative Qualität auszeichnen, d. h., sie sollen intensiv erörtert sein und die unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmer berücksichtigen. Es ist erwünscht, dass die Teilnehmer auch mit persönlichen Erfahrungen argumentieren und ihre Aussagen mit Argumenten unterlegen (warum ist man für oder gegen etwas?). Idealerweise werden Zusammenhänge hergestellt (was bewirkt was – oder auch nicht?) und wertorientierte Überlegungen und Ziele angeführt (warum sollte das so sein / warum ist das gerecht / warum ist das im Sinne des Allgemeinwohls?).

Wichtiges Ziel der Online-Werkstatt ist es, dass die Teilnehmer gemeinsam mit den Initiatoren die Vorschläge in der weiteren Öffentlichkeit bekannt machen und für Unterstützung werben. Klassische Pressearbeit und persönliche Verbreitung in sozialen Medien können sich dabei ergänzen, so dass weitere Teilnehmer hinzukommen, die überzeugendsten Vorschläge unterzeichnen und damit öffentlichkeitswirksam unterstützen. Zum Ende der Online-Werkstatt kann jeder Ausschuss drei Vorschläge präsentieren, die sich in ihrem Ausarbeitungsgrad und in der Zahl ihrer Unterstützer unterscheiden.

**Öffentlichkeit
für Vorschläge
gewinnen**

Aufbauend auf der Auftaktwerkstatt – wo die Vielfalt der Teilnehmer eine gute Ausgewogenheit der Vorschläge gewährleistet – ist es Aufgabe der Online-Werkstatt, die Vorschläge zu konkretisieren und den öffentlichen Fokus auf besonders überzeugende Vorschläge zu lenken. Diese Kombination aus inhaltlicher Konkretisierung und öffentlicher Aufmerksamkeit ermöglicht in der Ergebniswerkstatt eine spannende und ausgewogene Diskussion über denkbare Umsetzungsschritte.

**Voraussetzungen
für Umsetzung
schaffen**

Es ist empfehlenswert, gegen Ende der Online-Werkstatt einen ersten Informationstermin für die politischen Adressaten durchzuführen, bei dem noch einmal das Verfahren sowie die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt werden. Hier geht es zunächst um reine Information, damit die politischen Adressaten sich in ihren Fraktionen abstimmen können und in der Ergebniswerkstatt sprechfähig sind. An diesem Informationstermin können Bürgerredakteure teilnehmen, müssen dies aber nicht. Die Information sollte über den Hauptansprechpartner / Organisator des BürgerForums an die Politik, z. B. im Zusammenhang mit einer Ratssitzung o. ä., durchgeführt werden.

Teilnehmer der Online-Werkstatt

Die Mitarbeit in der Online-Werkstatt steht (im Standardverfahren) allen Interessierten offen und ist nicht auf die Teilnehmer der Auftaktwerkstatt begrenzt. Interessierte können sich schon vor der Auftaktwerkstatt für die Teilnahme an der Online-Werkstatt anmelden und auch über die gesamte Diskussionsphase hinweg dazukommen. Dadurch gehen zusätzliche Perspektiven in die Vorschläge ein und erreichen gleichzeitig eine breitere Öffentlichkeit. Da die Teilnahme an der Auftaktwerkstatt den zuvor eingeladenen Personen vorbehalten ist, wird die grundsätzliche Richtung der Vorschläge von einem eher kleinen, aber ausgewogen zusammengesetzten Teilnehmerkreis bestimmt. Dieses Vorgehen sichert ab, dass die Themen des BürgerForums nicht von gut organisierten Partikularinteressen, sondern von in der Bürgerschaft breit vertretenen Interessen bestimmt werden. Die anschließende Öffnung für alle Interessierten gewährleistet den Anschluss an die öffentliche Debatte.

**Ausweitung der
Teilnehmerschaft
möglich**

Das oben beschriebene Vorgehen der Öffnung der Teilnehmerschaft ist das empfohlene Standardverfahren. In bestimmten Projektkonstellationen kann es jedoch sinnvoll sein, die Teilnehmerschaft bei der vorab ausgewählten Größe und Zusammensetzung zu belassen. Vorteil dabei ist, dass die Teilnehmerzusammensetzung eher dem repräsentativen Ideal entspricht und damit den Ergebnissen eine höhere Legitimität verleiht. Als Nachteil ist zu bedenken, dass bei dieser Begrenzung die Verbreitung der Ergebnisse schwieriger ist und vielen Interessierten die Mitwirkung verweigert wird. Diese Frage ist unbedingt im Rahmen der Vorbereitung, z. B. beim Kick-off-Workshop, zu beantworten, entsprechend auf der Online-Plattform zu konfigurieren sowie an die Öffentlichkeit und die Teilnehmer zu kommunizieren.

**Vor- und
Nachteile einer
Öffnung**

Die Rolle der Bürgerredakteure im Online-Prozess

Aufgaben der Bürgerredakteure

Für jeden Vorschlag, der im Rahmen der Auftaktwerkstatt entsteht, werden zwei Personen aus der Teilnehmerschaft gebraucht, die nicht nur in der Auftakt-, sondern insbesondere in der Online-Werkstatt die Rolle der Bürgerredakteurin / des Bürgerredakteurs wahrnehmen.

In der Online-Werkstatt haben die Bürgerredakteure zwei Hauptaufgaben:

1. Sie verfassen die Vorschlagstexte auf Basis der Diskussion in der Auftakt- und Online-Werkstatt. Dazu steht ihnen auf der Online-Plattform ein Frage- und Antwortwerkzeug zur Verfügung, mit dem sie einzelne Diskussionspunkte anregen und strukturiert auswerten können. Die Bürgerredakteure, aber auch alle anderen Teilnehmer können Fragen an die Gruppe stellen, die dann aus unterschiedlichen Perspektiven beantwortet und bewertet werden können. Die Antworten mit der höchsten Resonanz in der Teilnehmerschaft arbeiten die Bürgerredakteure in den Vorschlagstext ein. Zwar nehmen die Bürgerredakteure aufgrund ihrer Arbeit am Text eine besondere Rolle ein, sie sind jedoch bei der inhaltlichen Diskussion mit allen anderen Teilnehmern gleichgestellt.
2. Die Bürgerredakteure achten auf eine ausgewogene Diskussion. Durch passende Fragen oder auch direkte Ansprache kümmern sie sich darum, dass möglichst alle Teilnehmer ihre Sichtweisen einbringen können und nicht durch Vielschreiber verdrängt werden. Sie achten darauf, die Diskussionskultur der Veranstaltung online weiter auszubauen. Insbesondere die neuen Teilnehmer, von denen der eine oder andere vielleicht raue Umgangsformen aus anderen Plattformen mitbringt, sollten die faire Diskussionskultur unmittelbar erfahren.

Die folgenden Skizzen verdeutlichen die Arbeit an einem Beispiel:

Die Skizze zeigt ein Online-Formular für einen Vorschlag. Es besteht aus einem Titelbereich, einem Textfeld für den Vorschlagstext und einem Button zum Speichern.

Stromnetz in Bürgerhand

Um die kommunale Energiewende voran zu bringen, schlagen wir vor, dass die Stadt das Stromnetz als Bürgernetz zurückkauft.

Unser Vorschlag setzt auf folgende Bausteine:

Vorschlag speichern

Idee aus der
Auftaktwerkstatt
geht online.

Stromnetz in Bürgerhand

Um die kommunale Energiewende voran zu bringen, schlagen wir vor, dass die Stadt das Stromnetz als Bürgernetz zurückkauft.

Unser Vorschlag setzt auf folgende Bausteine:

Frage:

Welche Bausteine wollen wir denn nun vorschlagen?

Frage stellen

Kurzdarstellung
einer Diskussion

Der Bürgerredakteur stellt weiterführende Fragen an den Ausschuss.

Stromnetz in Bürgerhand

Um die kommunale Energiewende voran zu bringen, schlagen wir vor, dass die Stadt das Stromnetz als Bürgernetz zurückkauft.

Unser Vorschlag setzt auf folgende Bausteine:

Frage:

Welche Bausteine wollen wir denn nun vorschlagen?

Antwort von Lena Mayer:

Finanzielle Beteiligung der Bürger!
Nur das funktioniert!

2

Teilnehmer liefern Antworten und bewerten sie.

Stromnetz in Bürgerhand

Um die kommunale Energiewende voran zu bringen, schlagen wir vor, dass die Stadt das Stromnetz als Bürgernetz zurückkauft.

Unser Vorschlag setzt auf folgende Bausteine:

1. Mitarbeiter und Know-How sichern
2. Finanzielle Beteiligung der Bürger und
3. Anreize für umweltfreundlichen Verbrauch

Neue Version speichern

Der Bürgerredakteur arbeitet Antworten in die Vorschläge ein.

Bürgerredakteur leitet die Online-Diskussion

Die Anzahl der Antworten und deren Bewertung dienen den Bürgerredakteuren als Hinweis, welchen Stellenwert ein Aspekt für die Teilnehmer hat und demnach in den Vorschlag einfließen sollte. Sobald eine Frage ausdiskutiert ist, also keine neuen Argumente aufkommen, arbeitet der Bürgerredakteur die Ergebnisse der Diskussion an passender Stelle in den Vorschlag ein. Anschließend markiert er die betreffende Frage als erledigt und lenkt den Fokus auf die nächsten Fragen.

Die Bürgerredakteure sorgen also dafür, dass möglichst alle Teilnehmer nach ihren Fähigkeiten partizipieren, konstruktiv mitwirken können und sich auf der Plattform wohlfühlen. Im Idealfall ...

- ... ist der Umgang miteinander stets wertschätzend und respektvoll,
- ... entsteht ein Wir-Gefühl,
- ... erleben die Teilnehmer die gemeinsame Arbeit als spannende Herausforderung.

Bürgerredakteur ermöglicht Beteiligung jedes Einzelnen

Soziale Unterschiede sollten keine Bedeutung haben und unterschiedliche Meinungen zwar klar definiert, aber in Fairness toleriert werden. Die Aufgaben der Bürgerredakteure erfordern daher neben sprachlicher Sicherheit ein hohes Maß an Sensibilität in Bezug auf die Stimmung innerhalb der Gruppe und gegenüber einzelnen Personen. Sowohl bei der Moderations- als auch bei der Textarbeit müssen Bürgerredakteure inklusiv wirken. Das bedeutet: Sie dürfen ihre eigene Meinung einbringen und sollen dies in Zweifelsfällen auch entschieden tun, um dem Vorschlag eine Richtung zu geben. Ein „weichgespülter“ Vorschlag nutzt niemandem. Dennoch muss ein Bürgerredakteur absichern, dass die große Mehrheit der Teilnehmer hinter dem Vorschlag steht. An den richtigen Stellen sollte er also Kompromisse und Win-win-Lösungen suchen und formulieren. Nur dann erhält der Vorschlag die notwendige breite Zustimmung.

Aufgabenteilung der Bürgerredakteure

Pro Vorschlag werden optimalerweise zwei Bürgerredakteure eingesetzt, die sich untereinander koordinieren. Je nach Wunsch können sie völlig gleichberechtigt arbeiten, sich die Text- und Moderationsarbeit aufteilen oder sich in Hauptverantwortung und Vertretung aufteilen.

Rolle der Community-Manager

Der Community-Manager unterstützt die Bürgerredakteure mit Rat und Tat. Insbesondere bei wiederholten Verstößen gegen die Spielregeln schreitet ein Community-Manager ein und schlichtet die Konflikte. Erfahrungsgemäß muss er nur in sehr seltenen Fällen von seinem Recht des Teilnehmers Ausschlusses Gebrauch machen.

Der Ablauf der Online-Werkstatt

Zeitverlauf	Schwerpunkte
1. Phase: Diskutieren	Bürgerredakteur: Fragen stellen, wie der Vorschlag im Detail aussehen soll Kerninhalte des Vorschlags formulieren (1. Deadline) Teilnehmer: Informationen recherchieren Antworten vorschlagen und bewerten, neue Fragen stellen Community-Manager: Bürgerredakteure unterstützen Teilnehmer aktivieren Experten begleiten
2. Phase: Vorschlagen	Bürgerredakteure: Antworten einarbeiten Vorschlag druckreif ausformulieren (2. Deadline) Teilnehmer: Vorschläge unterzeichnen Vorschläge bei Freunden bekannt machen (persönlich, E-Mail, Social Media ...) Experten: Inhalte für Pressearbeit identifizieren Community-Manager: Bürgerredakteure unterstützen Teilnehmer aktivieren Experten begleiten
3. Phase: Verbreiten	Bürgerredakteure und Teilnehmer: Vorschläge unterzeichnen Vorschläge bei Freunden bekannt machen (persönlich, E-Mail, Social Media ...) Experten: Rückfragen von Journalisten klären Community-Manager: Teilnehmer aktivieren Druckfassung Bürgerprogramm herstellen

Die Online-Werkstatt besteht aus drei Arbeitsphasen, die ineinander übergehen

Jede Phase dauert zehn Tage, durch Überlappungen umfasst die gesamte Online-Werkstatt ca. vier Wochen (28 Tage). Der genaue Ablauf richtet sich nach der Konfiguration der Plattform. Auf der Begleit-CD empfehlen wir als Grundlage die Datei „Startkonfiguration“.



Diskutieren

In den ersten zehn Tagen der Online-Werkstatt stehen die inhaltliche Vertiefung der Vorschläge und das nahtlose Fortführen der Diskussion im Vordergrund. Teilnehmer können offene Fragen, die während der Auftaktwerkstatt nicht zu klären waren, recherchieren und in die Diskussion einbringen. Hintergrundwissen, z. B. über vergleichbare Erfahrungen in anderen Städten, können zusammengetragen werden. Insbesondere die Experten, die ihre Themen bereits in der Auftaktwerkstatt vorgestellt haben, können nun detaillierte Hinweise zu den Vorschlägen geben. Dabei sollten sie einerseits die Funktion der Realitätskontrolle übernehmen und kritische Fragen stellen, die in einer Umsetzungsphase aufkommen könnten. Andererseits müssen sie ausreichend Freiraum lassen und sich auch glaubhaft mit Ideen auseinandersetzen, die sie auf den ersten Blick für bedeutungslos halten.

Jedem Teilnehmer wird auf der Online-Plattform eine individuelle Aufgabenliste angeboten, die er nach eigenem Ermessen abarbeiten und so jederzeit einen passenden (Wieder-)Einstieg in die Diskussion finden kann. Die Aufgabenliste wird zum Teil von den Community-Managern gepflegt, zum Teil entstehen die Aufgaben halbautomatisch aus den Interaktionen der Bürgerredakteure (z. B. Hinweise auf offene Fragen). Neue Interessenten können sich registrieren und in die Diskussion einbringen.

Nach Beginn der Online-Werkstatt können Teilnehmer ihre Unterstützung eines Vorschlags in Form einer virtuellen Unterschrift ausdrücken. Jeder Teilnehmer kann jeden Vorschlag einmal unterzeichnen. Solange der Vorschlag inhaltlich änderbar ist, können Unterschriften auch wieder zurückgezogen werden.

Vorschlagen

In der zweiten Phase der Online-Werkstatt erfolgt die konzentrierte Ausformulierung der Vorschläge. Die wesentliche Aufgabe der Bürgerredakteure besteht darin, Texte ausarbeiten und damit das Pro und Kontra der Debatte transparent zu machen. Auf diese Weise erleichtern sie den Teilnehmern eine Bewertung.

Ein einfaches Frage-Antwort-Schema ermöglicht eine offene, aber zielgerichtete Diskussion. So werden lange Monologe erschwert, stattdessen wird die gegenseitige Bezugnahme gefördert. Bürgerredakteure erhalten Hinweise, wie sie den Text im Sinne der Gruppe ausarbeiten können.

Die Unterschriftensammlung läuft parallel weiter, laufend verstärkt durch die neu hinzukommenden Teilnehmer. Grundsätzlich ist vorgesehen, dass von jedem Ausschuss der Vorschlag mit den meisten Unterschriften an erster Stelle in das Bürgerprogramm eingeht. Alle weniger hoch priorisierten Vorschläge werden mit ins Bürgerprogramm aufgenommen, aber weniger prominent platziert. Wie im konkreten Projekt zu verfahren ist, hängt von mehreren Faktoren ab, u. a.:

- Wie prominent ist das Thema?
- Wie erfolgreich ist die Pressearbeit?
- Wie viele Online-Teilnehmer können gewonnen werden?

Wenn zu Beginn der Online-Werkstatt abzusehen ist, dass sie primär als interner Arbeitsraum der Teilnehmer genutzt werden sollte, kann die Unterschriftenfunktion deaktiviert werden. Entsprechend ist die Ergebniswerkstatt so zu planen, dass alle Vorschläge kurz behandelt werden (vgl. auch Kapitel 7 – Ergebniswerkstatt).



Im letzten Drittel der Online-Werkstatt werden die Vorschläge „eingefroren“, d. h., die Bürgerredakteure können die Texte nicht mehr verändern. In dieser Phase können alle Teilnehmer Vorschläge vergleichen und unterzeichnen, weitere Unterzeichner aus ihren sozialen Netzen werben oder über redaktionelle Medien (Zeitungen, Blogs, Radiosender) eine breite Öffentlichkeit ansprechen.

Verbreiten

Die Vorschläge der Ausschüsse sowie die Namen der Redakteure und Unterzeichner werden aus der Online-Plattform exportiert. Sie bilden zusammen mit Fotos und Texten zum Projektverlauf das zu veröffentlichende Bürgerprogramm. Die Diskussionsbeiträge werden nicht im Bürgerprogramm veröffentlicht, stehen jedoch den Teilnehmern noch einige Zeit online zur Verfügung.

In dieser Zeit sollte parallel das Layout des Bürgerprogramms erfolgen und der Text um die weiteren Inhalte (Vorwort, Bilder, Hintergrundinformationen) ergänzt werden. Dafür ist der Initiator zuständig. In dieser Phase können die Vorschläge der Bürger als einfaches Word-Dokument auch bereits den politischen Adressaten zur Verfügung gestellt werden.

Im Idealfall ist mit der Online-Werkstatt ein reger öffentlicher Diskurs über das Projekt hinaus entstanden. Dies setzt aber voraus, dass die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durchgehend weiterläuft. Wenn dies gelingt, sind die Voraussetzungen für eine konstruktive Ergebniswerkstatt geschaffen.

Nach Ende der Online-Werkstatt sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, in der sich die politischen Adressaten auf die Ergebniswerkstatt vorbereiten können. Länger als vier Wochen sollte diese Pause aber nicht sein, damit die Energie der öffentlichen Diskussion nicht ungenutzt verpufft.



Kapitel 7:

Ergebniswerkstatt

Mit der Ergebniswerkstatt endet das BürgerForum offiziell. Wenngleich ebenfalls eine Präsenzveranstaltung, so unterscheidet sich die Ergebniswerkstatt in der Methode deutlich von der Auftaktwerkstatt. Der Programmablauf und die unterschiedlichen Rollen werden im Folgenden erläutert.

Ziele der Ergebniswerkstatt

Im Rahmen der Ergebniswerkstatt wird das in der Online-Phase ausgearbeitete Bürgerprogramm – bestehend aus einem ausgearbeiteten Vorschlag bzw. Vorschlägen pro Themenausschuss (Bürgervorschlag) und weiteren priorisierten Vorschlägen im Anhang – dem Auftraggeber (Bürgermeister, Landrat, Minister etc.) und der Politik (Fraktionsvorsitzende oder vergleichbare Adressaten) offiziell und öffentlich übergeben.

Übergabe des
Bürgerprogramms

Den Auftraggebern und politischen Adressaten der Ergebnisse bietet die Ergebniswerkstatt die Gelegenheit, mit den Bürgerredakteuren und den Bürgern über die im Bürgerprogramm aufgeführten Vorschläge zu diskutieren, Fragen zu stellen, aber auch Hinweise zu geben und Bedenken zu formulieren.

Erläuterung
und Diskussion
der Vorschläge

Auftraggeber und politische Adressaten treffen dann mit den Bürgerredakteuren und den Bürgern konkrete und verbindliche Verabredungen zur Umsetzung oder zur Art und Weise, wie mit den Bürgervorschlägen weiter verfahren werden soll.

Treffen von
Vereinbarungen

Methode

Bausteine der Ergebniswerkstatt

Die Ergebniswerkstatt ist eine straff moderierte öffentliche Veranstaltung von rund dreieinhalb bis vier Stunden mit Einführungs-, Arbeits- und Schlussphase. Sie kann in zwei Formaten stattfinden:

a) Plenumsformat: Alle Teilnehmer sitzen im Plenum, die Politiker auf der Bühne. Die Bürgerredakteure informieren die Politiker/politischen Adressaten über alle Vorschläge, im Anschluss daran wird gemeinsam über die Umsetzungsmöglichkeiten und -hemmnisse diskutiert. Vorteil des Plenumsformates ist es, dass alle gleichzeitig über alles informiert werden und an allen Diskussionen teilhaben können. Dieses Format eignet sich bei sehr großen Gruppen. Voraussetzung ist, dass die Adressaten sehr gut über die Ergebnisse informiert sind und ausreichend Zeit hatten, sich in ihren Fraktionen/Gruppen über die Ergebnisse abzustimmen.

b) Inselformat: Es gibt drei Themeninseln. Jede Insel wird von einem Moderator begleitet. Die Teilnehmer wechseln nach einer bestimmten Zeit von einer Insel zur nächsten. So können alle Anwesenden in Kleingruppen alle Ergebnisse diskutieren. Vorteil des Inselformates ist es, dass die Diskussion weniger frontal ist; damit ist eine konfrontative Haltung eher vermeidbar und eine umsetzungsorientierte gemeinsame Diskussion der Vorschläge leichter möglich.

- Variante 1: Die Teilnehmer, die Vertreter der Politik sowie die Bürgerredakteure verteilen sich an den Inseln. Die Bürgerredakteure stellen ihre Vorschläge vor und diskutieren sie mit den dortigen Politikern und Teilnehmern. Anschließend wechseln die Teilnehmer und die Vertreter der Politik die Inseln, die Bürgerredakteure bleiben und diskutieren ihre/n Vorschlag/Vorschläge mit der nächsten Teilnehmergruppe.
- Variante 2: Der Präsenzmoderator bittet die Bürgerredakteure, ihre Bürgervorschläge auf der Bühne vorzustellen. Das Plenum hat Gelegenheit zu Verständnisfragen. Danach verteilen sich alle auf die Inseln und diskutieren die Ergebnisse. Anschließend wechseln die Teilnehmer die Inseln. So kann jede/r an jeder Insel diskutieren. Nur die Bürgerredakteure bleiben an ihrer jeweiligen Insel und beantworten den Interessierten weitere Fragen.

Phasen der Ergebniswerkstatt

Einführungsphase

Galerie-Rundgang mit Ausstellung der Bürgervorschläge aus dem Bürgerprogramm (vgl. Abb. nächste Seite, orange gestrichelte Linie)

Arbeitsphase

Diskussion der Bürgervorschläge zwischen Plenum und Adressaten bzw. in Themeninseln zwischen Bürgern, Adressaten und ggf. auch Experten zum weiteren Umgang mit den Bürgervorschlägen.

Schlussphase

a. Plenumsformat: Interviews der Bürgerredakteure und der Adressaten zur Frage, wie soll es weiter gehen, was hat das BürgerForum gebracht, wie zufrieden bin ich/sind wir mit den Ergebnissen?

b. Inselformat: Kurze Vorstellung der Ergebnisse im Plenum und Interviews der Bürgerredakteure und der Adressaten zur Frage, wie soll es weitergehen, was hat das BürgerForum gebracht, wie zufrieden bin ich/sind wir mit den Ergebnissen?

Die Teilnehmerzahl ist erfahrungsgemäß geringer als bei der Auftaktwerkstatt. Weil die Veranstaltung öffentlich ist und entsprechend beworben wird, nehmen aber voraussichtlich neben einem Großteil der Mitglieder des BürgerForums und Vertretern der politischen Adressaten zusätzlich interessierte Bürger, Interessenvertreter und Medien teil.

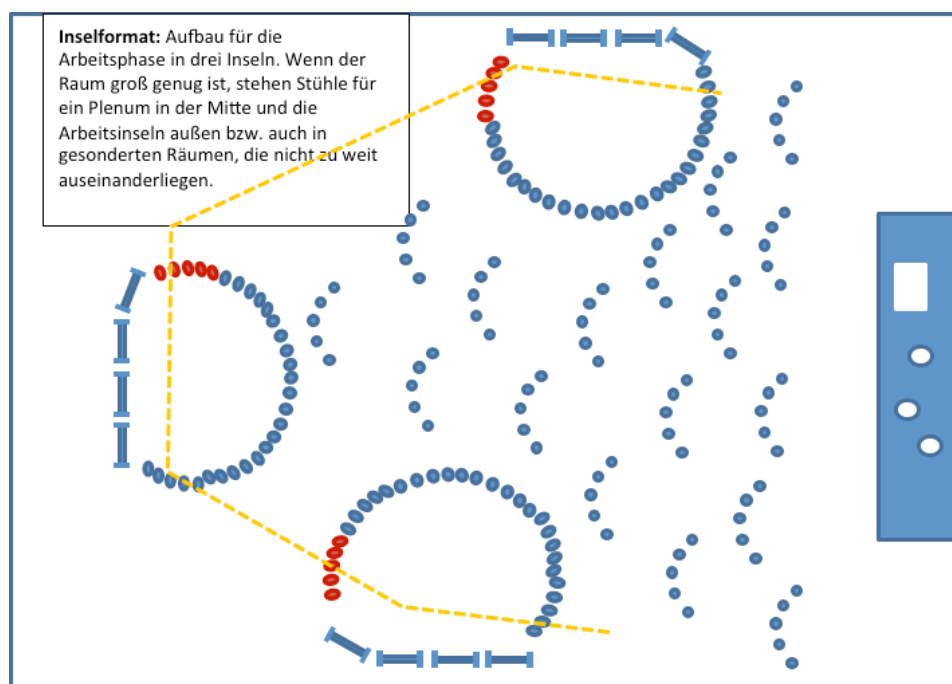
Für die Raumgestaltung gibt es zwei Alternativen: Bühne mit drei Stehtischen, Leinwandpräsentation (wird bei beiden Formaten benötigt) und ggf. einem Rednerpult, außerdem

Aufbau im Veranstaltungsraum

a. für das Plenumsformat: lockere Bestuhlung, bei der im Sandriffelverfahren (s. Abb. unten) immer fünf bis sechs Stühle in einem kleinen Halbkreis aufgestellt sind, so dass auch Kleingruppengespräche möglich sind. Außerdem Pinnwände mit Doku-Postern zu den Bürgervorschlägen. Die Pinnwände eines jeden Ausschusses enthalten die Top-3-Vorschläge des jeweiligen Ausschusses. Wenn pro Pinnwand ein Bürgervorschlag vorgestellt wird, werden je Ausschuss drei Pinnwände, also insgesamt zwölf Pinnwände, benötigt.

b. für das Inselformat: zur Einführungsphase im Innenbereich ebenfalls Bestuhlung im Sandriffelverfahren. Außerdem für die Arbeitsphase drei große Themeninseln bestehend aus:

- ca. vier bis sechs Pinnwänden pro Insel mit den Doku-Postern zu den Bürgervorschlägen
- jeweils einem Stehtisch pro Insel, an dem Diskussionen geführt werden können
- Stühlen für die Teilnehmer mit reservierten Plätzen für die politischen Adressaten und die Bürgerredakteure. Wenn dies aus Platzgründen nicht möglich ist, können die Teilnehmenden ihre Stühle aus der Einführungsphase auch mit in die Inseln nehmen.



Vorbereitungen

Sowohl die Teilnehmer als auch die Öffentlichkeit und die Medien sollten offensiv zur Ergebniswerkstatt eingeladen werden. Teilnehmen kann jeder Interessierte, so dass Teilnehmer der Auftaktwerkstatt und der Online-Werkstatt, aber auch Erstbesucher anwesend sein werden. Es gibt zwei Wege, über die sich Interessenten verbindlich anmelden können:

1. Die Teilnehmer des BürgerForums erhalten vom Community-Manager per E-Mail einen Online-Newsletter mit Informationen zur Ergebniswerkstatt. Dieser Newsletter enthält eine E-Mail-Adresse der Kommune, über die sich die Teilnehmer anmelden können.
2. Für die interessierte Öffentlichkeit, Presse etc. gibt es auf der Online-Plattform einen Infoblog-Artikel mit allen Informationen zur Ergebniswerkstatt, der ebenfalls die E-Mail-Adresse für die Anmeldung zur Veranstaltung enthält.

Das Bürgerprogramm steht im Vorfeld auf der Internetseite für jedermann zum Download bereit. Die politischen Adressaten bekommen es frühzeitig per E-Mail oder per Post mit der Bitte, bis zur Ergebniswerkstatt Überlegungen zu dessen Umsetzung anzustellen.

Programmablauf

Die Ergebniswerkstatt ist eine Abendveranstaltung, die etwa dreieinhalb bis vier Stunden dauert und in fünf Schritten abläuft:

Minuten Ablauf

30	Galerie-Rundgang: Ausstellung der detaillierten Bürgervorschläge aus der Online-Werkstatt
10	Begrüßung und Eröffnung: Auftraggeber gibt eine erste Resonanz auf die Bürgervorschläge, Hinweis auf Community-Manager und sein Rolle bei der Ergebniswerkstatt und im Prozess
30	Interview mit Bürgerredakteuren: Erläuterungen zu den Bürgervorschlägen
30	Pause
90	Feedback und Diskussion zum Bürgerprogramm mit der Politik und Vereinbarung weiterer, konkreter Schritte zum Umgang mit dem Bürgerprogramm inkl. kurzer Pause, entweder im a) Plenumsformat: Bürgervorschläge werden auf der Bühne vorgestellt und mit dem Plenum diskutiert b) Inselformat: Die Diskussion in den Inseln findet gleichzeitig statt (ca. 60 Minuten) oder die Teilnehmer wandern von Insel zu Insel (ca. 120 Minuten)
30	Erläuterung der Ergebnisse (nur notwendig, wenn die Diskussionsphase im Inselformat stattgefunden hat) Feedback der Teilnehmer: Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen? (wird bei beiden Formaten abgefragt)

Zur Durchführung der Ergebniswerkstatt greifen die Moderatoren auf die Präsentation zurück, die zusätzliche Regieanweisungen auf den Notizseiten enthält. Eine Checkliste unterstützt sie bei der Organisation der Veranstaltung. Vorlagen für die DIN A1-Poster ermöglichen den einfachen Ausdruck der fertigen Bürgervorschläge (siehe CD-ROM).



Rollen und Aufgaben

Moderator und Moderationsassistenten

Bei der Ergebniswerkstatt gibt es neben dem Präsenzmoderator bzw. den Moderatoren (je Insel einen) und einem bis mehreren Moderationsassistenten die Bürgerredakteure, den Auftraggeber und die (politischen) Adressaten.

Erster Schritt ist die Information der Adressaten über die Ergebnisse des BürgerForums durch Zusendung des Bürgerprogramms und Information über das weitere Verfahren. Es bieten sich persönliche Gespräche mit den politischen Adressaten an (z. B. den Fraktionsvorsitzenden). In den Gesprächen wird das weitere Verfahren erläutert und das Bürgerprogramm noch einmal kurz erklärt. Alternativ kann diese Aufgaben der Initiator übernehmen. Die politischen Adressaten sollten unbedingt die Möglichkeit haben, die Vorschläge schon vorab in ihren (Gremien) Ratsfraktionen durchzugehen und ggf. Fragen und Hinweise aufzuführen. Die Ergebniswerkstatt sollte so terminiert sein,

1. dass gerade die politischen Fraktionen die Gelegenheit haben, noch einmal zusammenzukommen, um über das Bürgerprogramm zu sprechen,
2. der Zeitraum zwischen Online-Phase und Ergebniswerkstatt nicht zu lang ist, damit das Interesse der Teilnehmer an der Veranstaltung nicht verloren geht.

Die Versendung des Bürgerprogramms an die politischen Adressaten sollte sowohl elektronisch per E-Mail als auch per Post erfolgen. Nur wenn die politischen Adressaten informiert sind, kann auf der Ergebniswerkstatt ein angeregter und intensiver Dialog zwischen ihnen und den Bürgern initiiert werden. Wichtig ist, dass die Adressaten das Bürgerprogramm nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern sich ausführlich damit befassen, damit die Rückmeldung bei der Ergebniswerkstatt auch verbindlich stattfinden kann. Diese Verantwortlichkeit sollte von Anfang an geklärt werden (vgl. auch Kapitel 2 – Vorbereitung).

Darüber hinaus wird das Bürgerprogramm an die Medien und an VIPs versendet, die thematisch in die Vorschläge des Bürgerprogramms involviert sind.

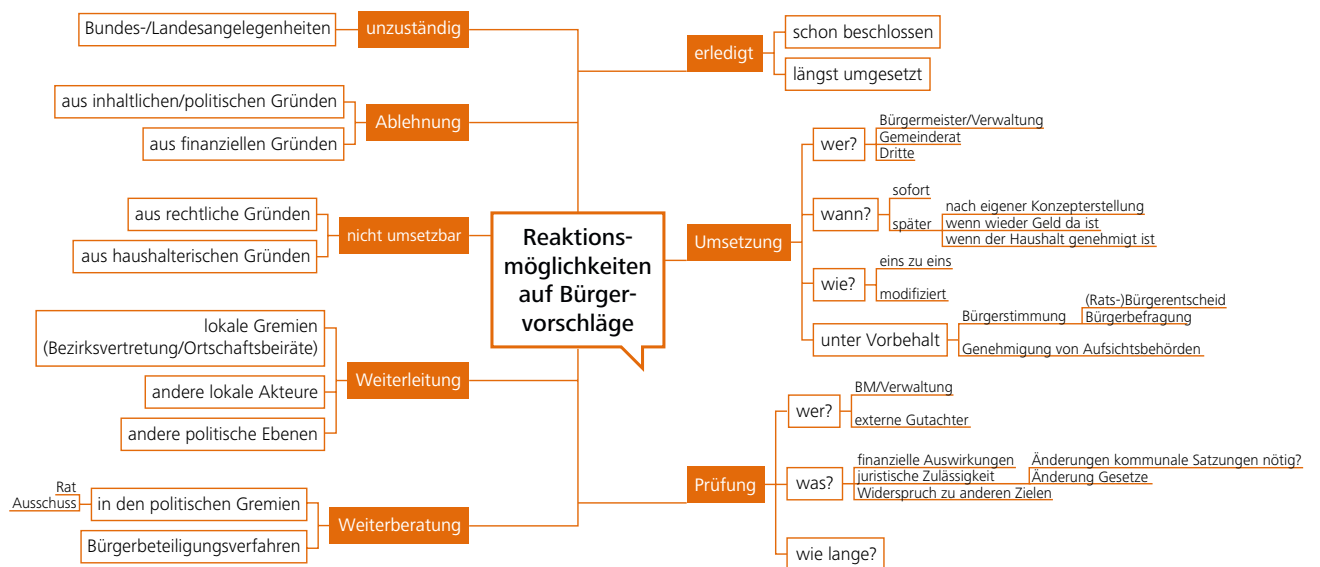
Bürgerredakteure oder andere Ausschussteilnehmer

Im zweiten Schritt sorgen Präsenzmoderatoren für einen reibungslosen Ablauf der Veranstaltung, indem sie die Bürgervorschläge auf Doku-Postern präsentieren, die Interviews führen und die Arbeitsschritte zur Umsetzung der Bürgervorschläge dokumentieren. Sie sichern die Ergebnisse und stellen sie dem Community-Manager zur Verfügung, damit er sie zeitnah auf die Online-Plattform stellen kann.

Die Bürgerredakteure oder andere interessierte Ausschussteilnehmer haben die Aufgabe, die von ihnen betreuten Bürgervorschläge zu präsentieren und zu begründen. Sie werben für die Umsetzung ihrer Vorschläge und für Zusagen seitens des Auftraggebers bzw. der Politik. Gegebenenfalls übernehmen sie eine Patenrolle, indem sie später die Umsetzung der Zusagen verfolgen und ggf. einfordern. Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, erhalten Sie vom Community-Manager ein Briefing, das entweder vorab telefonisch oder mündlich kurz vor Beginn der Ergebniswerkstatt stattfinden kann.

Der Initiator und die Vertreter der Politik haben die Aufgabe, zu den einzelnen Bürger-vorschlägen Stellung zu nehmen und Aussagen über deren Umsetzung und Behandlung zu treffen („Umsetzungsversprechen“). Sie können sich dabei an der nachfolgenden Grafik orientieren.

Initiator und politische Adressaten



Programmablauf im Detail

Beginn der
Veranstaltung:
Kennenlernen des
Bürgerprogramms,
Begrüßung und
Einführung

Minuten Tagesordnungspunkt und Vorgehen

30	Ankunft Die Besucher erhalten am Eingang je eine Karte in Grün und Rot, mit denen sie später ihre Zustimmung oder Ablehnung der Umsetzungsvorschläge signalisieren können.
30	Galerie-Rundgang Die Bürgervorschläge sind auf Doku-Postern dokumentiert, die an Stellwänden befestigt sind. Die zuständigen Bürgerredakteure stehen neben den Stellwänden und geben Auskünfte zu den Vorschlägen. Die Besucher werden am Eingang dazu aufgefordert, an den Stellwänden vorbeizugehen, sich über die Bürgervorschläge informieren zu lassen und untereinander und/oder mit den Bürgerredakteuren zu diskutieren. Die Medien können Fotos machen und O-Töne einholen.
10	Begrüßung und Eröffnung Der Präsenzmoderator eröffnet die Veranstaltung und gibt einen kurzen Überblick über den weiteren Ablauf. Danach führt er ein Interview mit dem Initiator. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Warum haben Sie das BürgerForum in Auftrag gegeben? • Wie haben Sie die Diskussion (bei der Auftaktwerkstatt/in der Online-Phase) erlebt? • Wie beurteilen Sie die Bürgervorschläge? • Würden Sie das Experiment wiederholen? Fragen und Antworten zur Umsetzung des Bürgerprogramms gibt es zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Der Initiator verlässt die Bühne.
30	Interview mit Bürgerredakteuren Der Präsenzmoderator bittet je einen Bürgerredakteur pro Bürgervorschlag auf die Bühne und interviewt ihn. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie war die Online-Diskussion? • Gab es besondere Vorkommnisse? • Wie ist der Bürgervorschlag zustande gekommen? • Weshalb ist dieser Bürgervorschlag für alle im BürgerForum so wichtig? • Was wünschen Sie sich jetzt? Die Bürgerredakteure bleiben auf der Bühne.
30	Pause

90–120

Wie geht es weiter mit dem Bürgerprogramm?**Verabredungen von Arbeitsvereinbarungen**

Plenumsformat: Der Moderator bittet den Initiator und die politischen Adressaten auf die Bühne und befragt sie zu jedem einzelnen Bürgervorschlag. Mögliche Fragen:

- Was halten Sie von dem Bürgervorschlag?
- Werden Sie den Vorschlag umsetzen? Wie? Wann?
Mögliche Antworten siehe Grafik „Reaktionen auf Bürgervorschläge auf der CD-ROM“.
- Werden Sie die Öffentlichkeit über die Umsetzung informieren? Wie? Wann?

Im **Plenumsformat** fragt der Moderator die Teilnehmenden im Anschluss, ob sie mit der Behandlung des Vorschlags so einverstanden sind. Falls es noch Anmerkungen gibt, kann per fliegendem Mikro noch einmal die Möglichkeit zur Diskussion gegeben werden.

Im **Insellformat** wird diese Frage ebenfalls gestellt, hier können die Diskutierenden in den Inseln untereinander klären, ob es noch Bedenken gibt. Es werden die gleichen Fragen bearbeitet.

In beiden Fällen ist es wichtig, dass im Ergebnis am Ende der Veranstaltung klar ist, wie mit dem Vorschlag umgegangen wird. Ggf. muss ein Vorschlag noch einmal vertiefend mit Interessierten diskutiert und ergänzt werden.

Der Moderator fragt die Bürgerredakteure, ob sie bereit sind, eine Patenrolle zu übernehmen und darauf zu achten, inwieweit die Umsetzungsvorschläge realisiert werden. Alternativ kann auch jemand aus dem Publikum diese Rolle wahrnehmen. Dieses Vorgehen wird für jeden Bürgervorschlag wiederholt.

Feedback zum Bürgerprogramm und Vereinbarung konkreter Schritte zum Umgang mit dem Bürgerprogramm



20

Interviews im Plenum zu Arbeitsvereinbarungen

Der Präsenzmoderator interviewt mit fliegenden Mikrofonen (Unterstützung durch Moderationsassistenten) Teilnehmer im Plenum. Mögliche Fragen:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Bürgerprogramm?
- Was ist Ihr Lieblingsvorschlag?
- Wie fanden Sie den Erarbeitungsprozess der Bürgervorschläge?
- Was hätten Sie sich anders gewünscht?
- Wie finden Sie die Arbeitsvereinbarungen?
- Würden Sie noch einmal mitmachen?

Feedback der Teilnehmer

10

Übergabe der Arbeitsvereinbarungen und Klärung des weiteren Vorgehens

- Wie werden die Vereinbarungen weiter verfolgt?
 - Wie wird der Informationsfluss dazu organisiert?
 - Auf welcher Website wird das BürgerForum weiterhin stehen?
 - Wer ist seitens der Kommune weiterhin der Ansprechpartner für die Bürger?
- Der Präsenzmoderator bittet alle Bürgerredakteure (Paten), den Initiator und die politischen Adressaten auf die Bühne und platziert sie vor den Flipcharts bzw. der Leinwand mit den Arbeitsvereinbarungen (Fototermin).

Abschluss

Wie geht es weiter?

Auch wenn mit der Ergebniswerkstatt das BürgerForum offiziell abgeschlossen ist, wirken die Ergebnisse über den Tag hinaus – und so soll das auch sein! Um sicherzustellen, dass im Nachgang nicht doch noch Unzufriedenheit oder Frust aufkommen, gilt es einige Dinge zu beachten:

Medienberichterstattung und Nachverfolgung der Ergebnisumsetzung

Ideal wäre es, wenn alle Medien über die Veranstaltung und die getroffenen Arbeitsvereinbarungen berichten, um die gesamte Bürgerschaft zu informieren. Dies erhöht auch die Verbindlichkeit gegenüber dem Initiator und den politischen Adressaten, die gegebenen Umsetzungsversprechen einzulösen. Die Paten achten auf die vereinbarte Behandlung bzw. Umsetzung der Vorschläge. Die Arbeitsvereinbarungen werden auf der Online-Plattform oder in anderer geeigneter Form veröffentlicht. Dies kann z. B. über einen bestehenden oder neu einzurichtenden Newsletter geschehen. Der Info-Blog der Online-Plattform kann weitergeführt oder die Berichterstattung kann in das kommunale Internet-Portal überführt werden.

Das Weblog wird nach einem fest definierten Zeitraum, der sich zwischen acht und zwölf Wochen bewegt, abgeschlossen. Bis zu diesem Zeitpunkt sollten für alle Vereinbarungen Anschlusschritte definiert und Kontaktmöglichkeiten (z. B. zu den Paten) benannt sein.

Anschlusschritte und Beendigung der Nachverfolgung

Es empfiehlt sich, nach ca. einem Jahr eine Evaluation durchzuführen, die die Umsetzung der Ergebnisse untersucht. Die Evaluation klärt, welche Bürgervorschläge umgesetzt wurden, bei welchen mit der Umsetzung begonnen wurde, ob es Schwierigkeiten gab und wenn ja, wie diese bewältigt wurden. Die Ergebnisse der Evaluation sollten wiederum öffentlich bekanntgegeben und/oder mit den Bürgerredakteuren oder einer interessierten Öffentlichkeit diskutiert werden.

Bisher haben nur Evaluationen direkt nach dem BürgerForum stattgefunden, die die Qualität der Umsetzung des BürgerForums untersucht haben. Beide Evaluationen sind sinnvoll, mit der Evaluation nach einem Jahr liegen jedoch noch keine verbindlichen Erfahrungen vor.



Kapitel 8:

Schlagen Sie nach

Sie haben noch Fragen zum BürgerForum oder wollen einige zentrale Begriffe nachschlagen? Im Folgenden finden Sie die wichtigsten Schlagworte in einem Glossar sowie Informationen zu den Projekt- und Ansprechpartnern.

Häufig gestellte Fragen zum BürgerForum

Was ist das BürgerForum?

Das BürgerForum ist eine neue und innovative Form der Bürgerbeteiligung, die Online- und Präsenzveranstaltungen miteinander verbindet. Dabei diskutieren in der Regel 100 bis zu 400 Teilnehmende in mehreren thematischen Ausschüssen zu einer zentralen Fragestellung und entwickeln gemeinsam Ideen und Vorschläge für die Politik. Das BürgerForum wurde von der Bertelsmann Stiftung und der Heinz Nixdorf Stiftung entwickelt und kam in den vergangenen Jahren bereits 30 Mal zu ganz unterschiedlichen Themen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene erfolgreich zur Anwendung.

Was ist das Ziel des BürgerForums?

Ziel des BürgerForums ist es vor allem, Menschen für Politik zu motivieren, zu begeistern und zu aktivieren. Im BürgerForum wird politisch diskutiert, aber nicht abstrakt, sondern konkret – aus der Lebensrealität der Teilnehmer heraus. Ein weiteres Ziel des BürgerForums ist es zu zeigen, dass unsere Demokratie durch neue Formen der politischen Beteiligung belebt und bereichert werden kann.

Was ist das Ergebnis des BürgerForums und was passiert damit?

Das Ergebnis des BürgerForums ist ein im Konsens der Beteiligten entwickeltes Bürgerprogramm, in dem die im Detail ausgearbeiteten Vorschläge der Teilnehmer aufgeführt sind. Das Bürgerprogramm wird in gedruckter Form veröffentlicht und gleich nach der Fertigstellung an die politischen Adressaten versendet, damit diese die Möglichkeit haben, sich damit auseinanderzusetzen. Während der Ergebniswerkstatt wird das Bürgerprogramm vorgestellt und den Adressaten offiziell überreicht. Um sicherzustellen, dass die Vorschläge im politischen Raum Resonanz finden, werden während der Ergebniswerkstatt mit den politischen Entscheidern konkrete Maßnahmen und ein Zeitplan zum Umgang mit dem Bürgerprogramm vereinbart. Die Einhaltung dieser Vereinbarungen wird durch engagierte Bürger (Paten) und/oder die Verwaltung nachgehalten.

Warum beteiligen sich die Stiftungen an dem Projekt?

Die Bertelsmann Stiftung und die Heinz Nixdorf Stiftung sehen es als ihren Auftrag, Menschen für die Demokratie zu gewinnen und ihre aktive Beteiligung an der Politik zu fördern. Das BürgerForum gibt den Menschen ein Instrument an die Hand, mit dem sie ihre Ideen und Vorschläge in die Politik einbringen können. Die Stiftungen sehen das BürgerForum außerdem als Chance, eine Debatte über neue Beteiligungsverfahren anzuregen.

Wie ist das BürgerForum entstanden? Gab es Vorbilder?

Das BürgerForum ist ein neu entwickeltes Beteiligungsverfahren. Vorbilder sind verschiedene Beteiligungsverfahren, die z. B. in den USA oder in Großbritannien bereits seit längerer Zeit erfolgreich praktiziert werden. Das BürgerForum ist damit auch ein Versuch, solche Verfahren in Deutschland stärker zu verankern.

Wie stehen die Stiftungen zu anderen Beteiligungsverfahren beziehungsweise zur Debatte um mehr Demokratie?

Bürger sollten sich auf verschiedenen Wegen an Politik beteiligen können. Das BürgerForum ist ein Weg unter vielen. In der Debatte um mehr Demokratie ist das BürgerForum ein Plädoyer für eine vielfältige und lebendige Demokratie über klassische Beteiligungskanäle wie Wahlen und Parteien hinaus.

Warum braucht Deutschland ein BürgerForum? Ist das BürgerForum ein Ersatzparlament?

Werden sie befragt, sind die allermeisten Menschen in Deutschland froh, in einer Demokratie zu leben. Gleichzeitig sinkt die Beteiligung an Wahlen und das Engagement in Parteien jedoch stetig. Daher braucht Deutschland neue Formen der politischen Beteiligung, wie etwa das BürgerForum. Die etablierten Institutionen unserer Demokratie, wie z. B. das Parlament, sollen und können damit in keiner Weise ersetzt werden.

Will das BürgerForum die direkte Demokratie fördern?

Das BürgerForum kann keinen Beitrag zur direkten Demokratie leisten. Es ist vielmehr ein Projekt, das die Bürger für eine stärkere Teilhabe an der Demokratie und der Politik insgesamt gewinnen will.

Ist das BürgerForum repräsentativ?

Die Teilnehmer eines BürgerForums werden zumindest im Kern über ein Zufallsverfahren ausgewählt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sie nach Alter, Geschlecht und gegebenenfalls weiteren Kriterien ein möglichst vielfältiges Abbild der Gesamtgesellschaft geben und dass möglichst viele verschiedene Standpunkte und Meinungen vertreten sind. Eine Vielfalt der Teilnehmerschaft ist damit sichergestellt, Repräsentativität im engeren Sinne allerdings nicht.

Welche Bedeutung haben Auftakt- und Ergebniswerkstatt im BürgerForum?

Ziel dieser Veranstaltungen ist es, einen persönlichen Austausch und Vertrauen unter den Teilnehmern zu schaffen. Bei der Auftaktwerkstatt wird bereits die inhaltliche Grundlage für die Online-Diskussion erarbeitet. Bei der Ergebniswerkstatt wird das Bürgerprogramm vorgestellt und mit Vertretern von Politik und Gesellschaft diskutiert. Danach werden Maßnahmen zum weiteren Umgang mit den Vorschlägen vereinbart.

Welche Bedeutung hat die Online-Werkstatt im BürgerForum?

Der Großteil der inhaltlichen Arbeit wird online geleistet. Auf einer eigens für das BürgerForum entwickelten Plattform erarbeiten die Teilnehmer über einen Zeitraum von mehreren Wochen detaillierte Vorschläge und die Texte für das Bürgerprogramm. Die Online-Arbeit soll eine breite Beteiligung und eine gründliche inhaltliche Diskussion ermöglichen. Online sind die Teilnehmer nicht an bestimmte Zeiten oder Orte gebunden und die Schwellen, einen inhaltlichen Beitrag oder Kommentar zu leisten, sind online oft geringer als in einer verbalen Diskussion.

Wer macht beim BürgerForum mit? Gibt es Teilnahmevoraussetzungen?

Grundsätzlich kann jeder an einem BürgerForum teilnehmen, der mindestens 18 Jahre alt ist, über einen Internet-Zugang verfügt und in einer Stadt oder Region in Deutschland wohnt, die ein BürgerForum ausrichtet.

Wie werden die Teilnehmer ausgewählt?

Die Ansprache der potenziellen Teilnehmer erfolgt auf unterschiedlichsten Wegen: durch Presseberichterstattung, telefonischen Anruf, postalisch per Brief oder im direkten Gespräch. Die angesprochenen Personen können sich auf einer Internet-Seite über das BürgerForum informieren und sich selbstständig zur Teilnahme anmelden. Ziel dieses Verfahrens ist es, dass die 100 bis 400 Teilnehmer eines BürgerForums nach den Merkmalen Alter, Geschlecht und gegebenenfalls weiterer Kriterien ein möglichst vielfältiges Abbild der Gesamtgesellschaft in Deutschland abgeben. Um dies zu gewährleisten, kann der Initiator durch zusätzliche Maßnahmen nicht gefüllte Zielbänder (beispielsweise unterrepräsentierte Jugendliche oder Migranten) gezielt nachakquirieren.

Was ist die Aufgabe der Moderation?

Bei der Auftaktwerkstatt ist es die Aufgabe der Moderatoren, die Teilnehmer zu motivieren und sicherzustellen, dass die ersten Inhalte für die Online-Diskussion zum Bürgerprogramm festgelegt werden. Die Moderatoren achten auf eine zielorientierte und sachliche Arbeitsweise. Inhaltlich verhalten sie sich neutral. Online haben die Moderatoren (auch Community-Manager) die Aufgabe, für eine möglichst hohe Beteiligung zu sorgen und auch hier zu gewährleisten, dass die Diskussion zielorientiert und sachlich verläuft. Die Community-Manager nehmen keinen Einfluss auf den Inhalt der Diskussion oder der erarbeiteten Texte. In der Regel – aber nicht zwingend – sind die Moderatoren sowohl der Präsenzteile als auch der Online-Diskussion professionelle Moderatoren, die zu diesem Zweck engagiert werden.

Welche Aufgaben und Befugnisse haben die Bürgerredakteure?

Die Bürgerredakteure sind Teilnehmer mit einer besonderen Rolle. Sie fügen die stichwortartigen Kommentare und Anmerkungen der Teilnehmer zusammen und formulieren daraus zusammenhängende Texte für das Bürgerprogramm. Zudem vertreten Sie in der Regel die Vorschläge stellvertretend für alle Teilnehmenden im Rahmen der Ergebniswerkstatt. Sie arbeiten vor allem in der Online-Phase, können aber im Anschluss auch noch als Paten für die Beobachtung des Umgangs mit den Vorschlägen und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Dies wird auf der Ergebniswerkstatt festgelegt.

Glossar

Politischer Adressat

Empfänger der im Bürgerprogramm gebündelten Vorschläge. In der Regel handelt es sich dabei um (Lokal-)Politiker oder sonstige Entscheidungsträger vor Ort, mitunter aber auch um einen Landrat oder einen Minister. Der Adressat muss nicht, kann aber gleichzeitig auch Initiator eines BürgerForums sein.

Auftaktwerkstatt

Eintägige Veranstaltung, auf der sich die Teilnehmer kennenlernen, in Ausschüssen erste thematische Vorentscheidungen und Abstimmungen vornehmen und damit den Grundstein für die inhaltliche Arbeit während der Online-Werkstatt legen.

Ausschuss

Ein BürgerForum gliedert sich je nach Anzahl der Teilnehmer und der Themen in vier – eventuell auch mehr oder weniger – Ausschüsse, in denen Einzelaspekte der zentralen Thematik diskutiert werden. In jedem Ausschuss arbeiten je nach Gesamtteilnehmerzahl zwischen 25 und 50 Teilnehmer.

Bewerten

„Antworten bewerten“ ist die informelle Meinungsäußerung, um die unterschiedlichen Antworten zu priorisieren und dem Bürgerredakteur Feedback zu geben.

Bürgerprogramm

Fasst die Ergebnisse des BürgerForums in gedruckter Form zusammen. Zu jedem Ausschussthema findet sich im Bürgerprogramm eine zentrale Herausforderung sowie ein im Detail ausgearbeiteter Vorschlag für Politik und Gesellschaft, wie dieser Herausforderung begegnet werden kann. Weitere erarbeitete Bürgervorschläge tauchen in Kurzform im Anhang des Bürgerprogramms auf. Das Bürgerprogramm wird den politischen Adressaten überreicht und veröffentlicht.

Bürgerredakteur

Teilnehmer eines BürgerForums, der die Aufgabe übernimmt, die Ideen und Kommentare der Teilnehmer zusammenzuführen und daraus einen Text für das Bürgerprogramm zu formulieren. Er stellt sicher, dass eine ausgewogene Diskussion geführt wird, in der jeder zu Wort kommen kann.

Community-Manager

Vorbereitung und Supervision der Online-Werkstatt sind die Aufgaben des Community-Managers. Er stellt den Teilnehmern klare Aufgaben und strukturiert damit ihre Arbeit. Er begleitet die Bürgerredakteure, indem er sie telefonisch oder elektronisch unterstützt und kann Lösungsansätze in schwierigen Situationen entwickeln. Er verhält sich inhaltlich neutral.

Drehbuch

Detaillierte Beschreibung des Moderationskonzepts für die Veranstaltungen, an dem sich die Veranstalter und Moderatoren orientieren.

Ergebniswerkstatt

Veranstaltung am Ende des BürgerForums. Während der Ergebniswerkstatt stellen die Teilnehmer das Bürgerprogramm vor und übergeben es an die Adressaten. Zudem werden konkrete Schritte und Zuständigkeiten für den weiteren Umgang mit den Vorschlägen vereinbart.

Infomarkt

Zu jedem Ausschuss gehört auf der Auftaktwerkstatt ein Info-Markt in Form von Pinnwänden. Hier werden die Ideen zu den Herausforderungen und den Vorschlägen eines Ausschusses zusammengetragen.

Informationsphase

Dem eigentlichen BürgerForum vorgeschaltet. Den angemeldeten Teilnehmern werden der Ablauf des BürgerForums (in Form regelmäßig erscheinender Infoblog-Artikel), die Ausschussthemen und einiges mehr vorgestellt. Die Community-Manager nehmen in dieser Zeit ihre Arbeit auf, verschicken erste Rundmails und lernen die Teilnehmer kennen.

Initiator

Gibt den Impuls für die Durchführung eines BürgerForums. Er ist entweder Entscheidungsträger vor Ort, in der Region oder im Land und erwartet durch ein Bürgerprogramm Impulse für seine Arbeit. Evtl. wurde er aber auch von örtlichen Entscheidungsträgern mit der Planung eines BürgerForums beauftragt.

Online-Werkstatt

Phase des Projekts von etwa vier Wochen, in der die Teilnehmer überwiegend die inhaltliche Arbeit leisten: Sie bringen Ideen ein, tauschen Kommentare und Vorschläge aus und erarbeiten so das Bürgerprogramm.

Online-Plattform

Eigens für das BürgerForum entwickelte Internetseite, auf der sich die Teilnehmer einloggen können und auf der die Online-Diskussionen stattfinden.

Präsenzmoderator

Verantwortlich für die Durchführung aller Austausch- und Präsenzveranstaltungen, d. h. für die Begleitung des Gesamtprozesses, die Durchführung des Kick-off-Workshops sowie für die Auftakt- und Ergebniswerkstatt. Begleitet den Prozess als wichtige Schnittstelle zwischen den Initiatoren und den Akteuren des Prozesses: den Community-Managern, den Experten und der Öffentlichkeit. Er gestaltet den Prozess von Anfang an mit.

Spielregeln

Regeln, an die sich die Teilnehmer halten sollten, um eine sachliche Diskussion zu gewährleisten. Die Spielregeln stehen für alle Teilnehmer einsehbar auf der Online-Plattform.

Unterzeichnen

„Vorschläge unterzeichnen“ ist die öffentlichkeitswirksame Aussage, dass man einen bestimmten Vorschlag favorisiert und seine Umsetzung gutheißt. Solange ein Vorschlag verändert werden kann, besteht die Möglichkeit, die Unterzeichnung wieder zurückzuziehen.

Vorschlag

Ziel des BürgerForums ist es, Vorschläge für Politik und Gesellschaft zu erarbeiten, wie den von den Teilnehmern identifizierten Herausforderungen begegnet werden kann. Für jeden Ausschuss wird ein Vorschlag im Detail ausgearbeitet und im Bürgerprogramm veröffentlicht. Die Vorschläge beinhalten auch Angaben zu den positiven und negativen Auswirkungen und dazu, wie und von wem der Vorschlag umgesetzt werden könnte.

World Café

Moderationsmethode für Großgruppenveranstaltungen, die für die Auftaktwerkstatt des BürgerForums in abgewandelter Form angewendet wird.

Die Projektpartner stellen sich vor

Bertelsmann Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung mit Sitz in Gütersloh versteht sich in der Tradition ihres Stifters Reinhard Mohn als Förderin des gesellschaftlichen Wandels. Sie fühlt sich den Werten Freiheit, Wettbewerb, Solidarität und Menschlichkeit verpflichtet. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet gemäß ihrer Satzung operativ und nicht fördernd. Sie investiert ihr Budget ausschließlich in Projekte, die sie selbst konzipiert. Das BürgerForum steht in einer Reihe mit weiteren Beteiligungsprojekten, mit denen die Bertelsmann Stiftung demokratische Teilhabe und aktive Bürgergesellschaft fördern möchte.

Heinz Nixdorf Stiftung

Die Heinz Nixdorf Stiftung mit Sitz in Essen ist aus dem Nachlass des 1986 verstorbenen Unternehmers Heinz Nixdorf hervorgegangen. Anliegen der Stiftung sind es, die persönliche Entwicklung des Menschen und seines Wohlergehens sowie die Erreichung einer solidarischen Gesellschaft in Freiheit zu fördern.

Kontaktliste

Sollten Sie Fragen zum BürgerForum haben, stehen Ihnen die Ansprechpartner der fünf Modellkommunen, die das BürgerForum im Jahr 2014 durchgeführt haben, gerne zur Verfügung!

Karlsruhe:

BürgerForum „Nachhaltige Oststadt | Zukunft aus Bürgerhand“ – Initiatoren des BürgerForums waren das KIT-Projekt „Quartier Zukunft – Labor Stadt“, angesiedelt am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) in Kooperation mit der Stadt Karlsruhe.

Ansprechpartner: Sarah Meyer-Soylu, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, ITAS,
E-Mail: sarah.meyer@kit.edu, Tel. (0721) 608-23993

Unterstützende Organisationen: IKU_Die Dialoggestalter GmbH, Dortmund; Zebralog GmbH & Co. KG, Berlin

Marburg:

BürgerForum „Beteiligungsverfahren zur Bundesgartenschau BUGA 2029“ – Initiator des BürgerForums war Oberbürgermeister Egon Vaupel.

Ansprechpartner: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit & Bürger/innen-Kommunikation, Sabine Preisler, Tel. (06421) 201346

Unterstützende Organisationen: memo-consulting, Seeheim-Jugenheim; polidia GmbH, Berlin

Oldenburg:

BürgerForum Demografie „Übermorgen jetzt! Wir gestalten gemeinsam den demografischen Wandel in Oldenburg“ – Initiator des BürgerForums war die Stadt Oldenburg

Ansprechpartner: Stadträtin Dagmar Sachse, E-Mail: dagmar.sachse@stadt-oldenburg.de, Tel. (0441) 235-3678

Unterstützende Organisationen: mensch und region, Nachhaltige Prozess- und Regionalentwicklung, Hannover; DEMOS Gesellschaft für E-Partizipation mbH, Berlin

Remseck am Neckar:

BürgerForum Hochdorf „Eine einmalige Chance, unseren l(i)ebenswerten Ort für alle weiterzuentwickeln“ – Initiator des BürgerForums war die Stadt Remseck am Neckar.

Ansprechpartner: Claudia Peschen, Projektmanagement und Bürgerbeteiligung, Stadt Remseck am Neckar, E-Mail: peschen@remseck.de, Tel. (07146) 289-643

Unterstützende Organisationen: Büro suedlicht, Freiburg; DEMOS Gesellschaft für E-Partizipation mbH, Berlin

Wiehl:

BürgerForum Wiehl „Aktiv Zukunft gestalten“ – Initiatoren des BürgerForums waren die Stadt Wiehl und Bürgermeister Werner Becker-Blonigen.

Ansprechpartner: Michael Schell, 1. Beigeordneter, Stadt Wiehl
E-Mail: m.schell@wiehl.de, Tel. (02262) 99273

Unterstützende Organisationen: IKU_Die Dialoggestalter GmbH, Dortmund; buergerwissen.de, Bielefeld

Impressum

Das BürgerForum ist eine Initiative von:

BertelsmannStiftung **= Heinz Nixdorf Stiftung**

c/o Bertelsmann Stiftung
Carl- Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh
www.buerger-forum.info

Verantwortlich

Anna Renkamp
Project Manager, Programm Zukunft der Demokratie, Bertelsmann Stiftung
E-Mail: anna.renkamp@bertelsmann-stiftung.de

Inhaltliche Beiträge

Bertelsmann Stiftung, Marita Bussieweke, Céline Diebold
DEMOS Gesellschaft für E-Partizipation mbH, Panoramastraße 1, 10178 Berlin, Hans Hagedorn
IKU GmbH, Olpe 39, 44135 Dortmund, Andreas Kleinsteuber
mensch & region, Lindener Marktplatz 9, 30449 Hannover, Birgit Böhm
Bergmoser + Höller Agentur GmbH, Karl-Friedrich-Straße 74, 52072 Aachen

Lektorat

Bertelsmann Stiftung, Sibylle Reiter

Layout

SCHMITZ WG Corporate Communication GmbH, Grindelberg 15 A, 20144 Hamburg

Fotos

Thomas Kunsch, Bielefeld

Nutzungsrechte Handbuch

Bertelsmann Stiftung · Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um die Einzelheiten dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.



Nutzungsrechte Logo

Das Logo mit dem Schriftzug „BÜRGERForum“ ist urheberrechtlich geschützt. Die Bertelsmann Stiftung gestattet die Nutzung immer dann, wenn die Kernelemente der Beteiligungsmethode unverändert angewandt werden. Als Kernelemente gelten die zentralen Abläufe der Präsenzveranstaltungen in Kombination mit der Onlinediskussion, wie sie im Handbuch beschrieben sind.



Anlage 33: Jahresrückblick der Gemeinde Dettingen an der Erms 2016: URL: <http://www.dettingen-erms.de/ceasy/modules/core/resources/main.php?download=1&id=4272-1> [16.08.2017].



Jahresrückblick 2016

Willkommen in Dettingen an der Erms

Liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger,

nun ist 2016 schon wieder Geschichte. Was hat uns dieses Jahr gebracht? Die wirtschaftliche Konjunktur blieb ungebrochen hoch, die Flüchtlingswelle ist abgeebbt und scheint vorerst beherrschbar; die USA erlebten einen höchst unappetitlichen Präsidentschaftswahlkampf; den neuen designierten 45. US Präsidenten Donald Trump vermag noch niemand so richtig einzuschätzen und Portugal wurde nach spannenden Spielen in Frankreich Fußball Europameister.

In Dettingen war das Bild zum Jahresanfang 2016 noch stark von den Tiefbaumaßnahmen im Bereich Kühsteige, Gartenstraße und Birnbaumstraße und den unvermeidlich damit verbundenen Umleitungen geprägt. Der nachvollziehbare Ärger ließ bei den meisten schnell nach, als nach und nach die schönen neu sanierten Straßen freigegeben wurden.

Im Bereich des Hochbaus waren die Maßnahmen an Neuwiesenhalle und Uhlandschule zunächst von den gesetzlich geforderten Brandschutzsanierungen geprägt. Gleichzeitig wurde an der Planung des Großprojekts „Sanierung und teilweisem Neubau der Schillerschule“ weitergearbeitet. Zusammen mit einer ganzen Anzahl kleinerer Maßnahmen war Dettingen schon gut ausgelastet, als am späten Abend des 26. Juli ein verheerender Starkregen die Zahl der Aufgaben, denen sich Dettingen in diesem Jahr stellen musste, noch einmal ganz außerordentlich erweiterte.

Ein massiver Starkregen, der nur im Bereich zwischen Buchhalde und Oberem Wolfgarten in massivster Form und an nur einer begrenzten Stelle niederging, ließ den Talgraben über die Ufer treten und richtete erhebliche Schäden an. Bei den öffentlichen Gebäuden wurden die Schillerhalle, das Kinderhaus Walter Ellwanger aber auch die Schil-

lerschule und die Neuwiesenhalle erheblich beschädigt. Die Bilder dürften uns allen noch präsent sein und die Beseitigung der Folgen dieser Katastrophe wird sich noch teilweise bis Mitte des Jahres 2017 hinziehen.

Nach Starkregen und Hagel im Jahr 2013 trifft uns damit innerhalb von drei Jahren die Natur wieder in einem verheerenden Ausmaß. Dennoch lassen sich die Schäden mit Hilfe der Versicherungen reparieren. Es ist abzusehen, dass alles wieder hergestellt werden kann. Es bedarf lediglich einiger Zeit und natürlich der dazu gehörenden Geduld.

Mit den Sommerferien 2017 wird die Gemeinde mit der Sanierung und dem teilweisen Neubau der Schillerschule in ein Großprojekt eintreten, das für den Schulstandort Dettingen den Bestand einer Schule sichert, die in ausgezeichnet

ner pädagogischer Form unseren Kindern und Enkeln die Möglichkeit bietet, in ihrem Heimatort zumindest einen mittleren Bildungsabschluss abzulegen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss die Schillerschule nicht nur hinsichtlich des Brandschutzes auf Vordermann gebracht werden, es gilt auch moderne pädagogische Konzepte zu ermöglichen und weitgehende Inklusion zu leisten. In jahrelanger Vorplanung wurde um eine wirtschaftlich umsetzbare Lösung gerungen. Die Umsetzung in den Jahren 2017 bis 2019 wird die Gemeinde dennoch maximal strapazieren und kaum andere Projekte erlauben. Das Ziel in Dettingen dauerhaft eine weiterführende Schulform zu etablieren, bleibt dennoch lohnend.

Das Unwetter vom 26. Juli hätte es wirklich nicht gebraucht, um mir die Stärke und Leistungsfähigkeit Dettingens zu beweisen. Ich erinnere mich an die tiefe Betroffenheit, welche durch das Ausmaß der Schäden am Tag danach ausgelöst wurde, ich erinnere mich aber auch von der ersten Stunde an, an die anpackenden Hände die von allen Seiten halfen, weitere Schäden zu vermeiden, zu putzen und aufzuräumen.

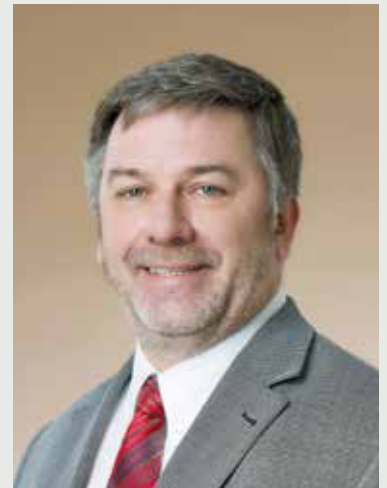
Ich danke den unzähligen privaten Helfern, aber auch Vereinsmitgliedern, Lehrern, Erzieherinnen und Eltern, die in den betroffenen öffentlichen Gebäuden von Anfang an mit anpackten. Ich danke, den Hilfskräften, namentlich der Freiwilligen Feuerwehr in Dettingen und aus den Nachbarorten, die schnell zur Stelle waren, den Mitarbeitern in Bauhof und Verwaltung und den Hausmeistern, die vor Ort schlimmeres noch teilweise vermeiden konnten. Ich danke allen Mitbürgern, Ehrenamtlichen für das gute Miteinander in unserer Gemeinde und bedanke mich, wenn Sie angesichts der besonderen Situation Verständnis und Geduld gezeigt haben.

In dieser Gemeinschaft wird einem beim Blick in die Zukunft nicht bange.

Danke herzlichst!

Ihr Bürgermeister

Michael Hillert



Starkregen: Abgang zum Musikverein

Dettinger Markung und Zuordnung



Foto: Albrecht Arnold

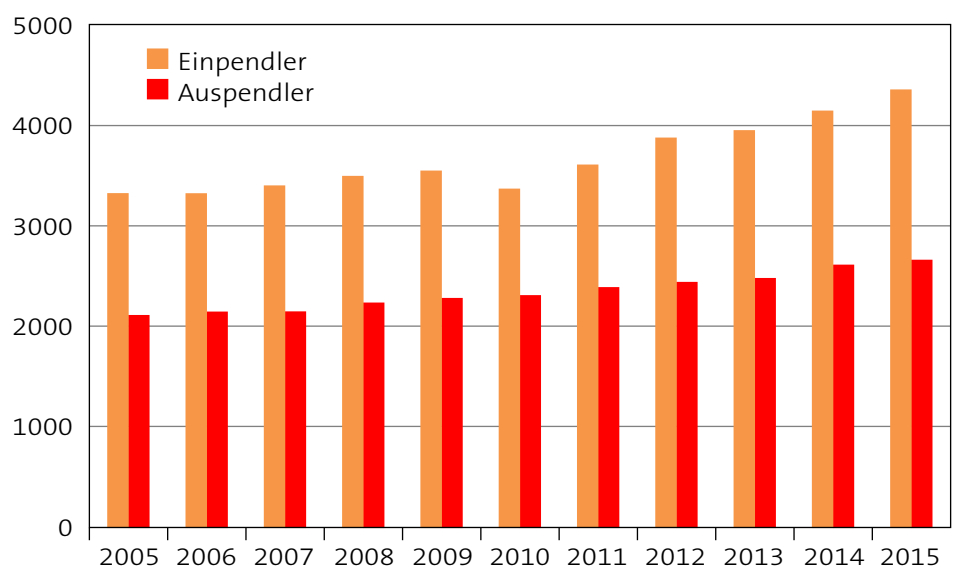
Die Gemeinde Dettingen an der Erms ist die achtgrößte Gemeinde unter den 26 Städten und Gemeinden des Landkreises Reutlingen. Die Markungsfläche Dettingens beträgt 1.582 Hektar, davon sind 430 Hektar Wald im Besitz der Gemeinde.

Einwohnerzahl in Dettingen

Jahr	Einwohner
2002	9.220
2003	9.245
2004	9.237
2005	9.252
2006	9.319
2007	9.251
2008	9.304
2009	9.304
2010	9.329
2011	9.133
2012	9.107
2013	9.189
2014	9.277
2015	9.420

Quellen: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg
(Stand: 30. September 2015)

Ein- und Auspendler



Quellen: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Stand: 30. Juni 2015)

Finanzen – Zahlen und Fakten

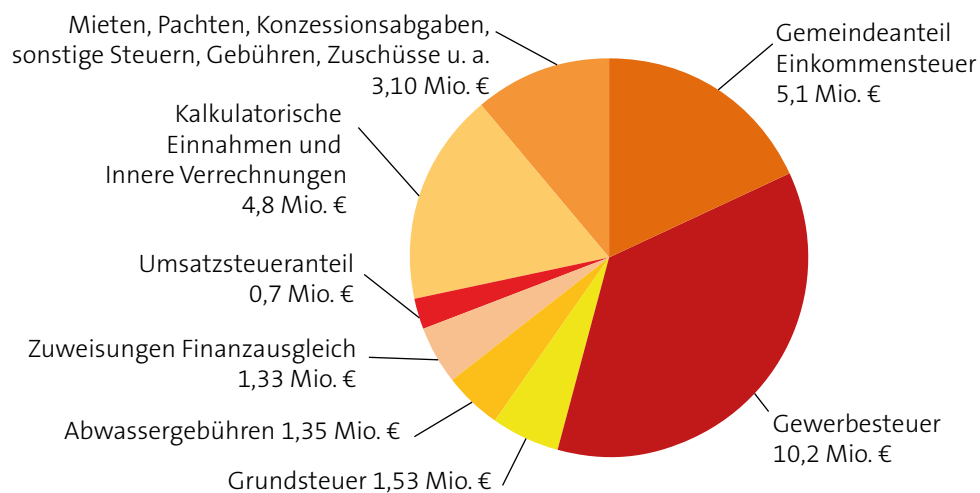
Entwicklung des Schuldenstandes

Stand	Verschuldung	Pro Kopf- Verschuldung
31.12.2003	2.643.399 €	286 €
31.12.2004	2.404.569 €	260 €
31.12.2005	2.164.400 €	235 €
31.12.2006	1.925.293 €	207 €
31.12.2007	1.697.686 €	183 €
31.12.2008	1.479.820 €	160 €
31.12.2009	1.310.950 €	141 €
31.12.2010	1.187.137 €	127 €
31.12.2011	2.756.506 €	295 €
31.12.2012	2.543.636 €	278 €
31.12.2013	2.329.675 €	255 €
31.12.2014	2.124.804 €	231 €
31.12.2015	1.921.306 €	210 €
31.12.2016	ca. 1.718.000 €	ca. 182 €



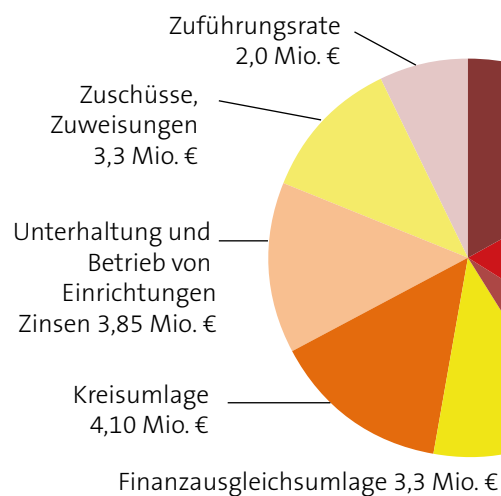
Foto: Albrecht Arnold

Verwaltungshaushalt Einnahmen 2016



	Einnahmen 2015	Ergebnisse 2016
Gemeindeanteil an der Einkommensteuer	4.918.000 €	5.062.000 €
Gemeindeanteil an der Umsatzsteuer	714.000 €	736.000 €
Zuweisungen aus dem kommunalen Finanzausgleich	1.021.000 €	1.330.000 €
Grundsteuer	1.361.000 €	1.526.000 €
Gewerbesteuer	9.038.000 €	10.200.000 €
Sonstige Steuern	411.000 €	369.000 €
Holzerlöse	122.000 €	120.000 €
Abwassergebühren	1.402.000 €	1.350.000 €
Zuschüsse vom Land	1.106.000 €	1.122.000 €
Bestattungsgebühren	167.000 €	160.000 €
Konzessionsabgaben	433.000 €	475.000 €
Mieten	171.000 €	145.000 €
Kalkulatorische Einnahmen und Innere Verrechnungen	4.542.000 €	4.753.000 €
Sonstiges	700.000 €	700.000 €

Verwaltungshaushalt Ausgaben



	Ergebnisse 2016
Personalausgaben	
Unterhaltungsaufwand Gebäude	
Geräte und Ausstattung	
Gebäudebewirtschaftung	
Fahrzeugkosten	
Geschäftsausgaben und weitere Verwaltungs- und Betriebsausgaben	
kalk. Ausgaben und Innere Verrechnungen	
Zuschüsse	
Zinsausgaben	
Gewerbesteuerumlage an Bund und Land	
Finanzausgleichsumlage an das Land	
Kreisumlage	
Zuführungsrate an den Vermögenshaushalt	

Die Zahlen in der Spalte 2016 sind vorläufig

Finanzen – Zahlen und Fakten

Grundsteuer

Der Grundsteuerhebesatz A (für Betriebe der Land- und Forstwirtschaft) liegt bei 280 v.H.
Der Hebesatz der Grundsteuer B (alle anderen Grundstücke) liegt bei 310 v.H.

Hundesteuer

Die Hundesteuer beträgt für den ersten Hund 96,00 € pro Jahr, für jeden weiteren Hund 192,00 € pro Jahr.
Derzeit sind ca. 355 Hunde (Vorjahr 350) angemeldet.

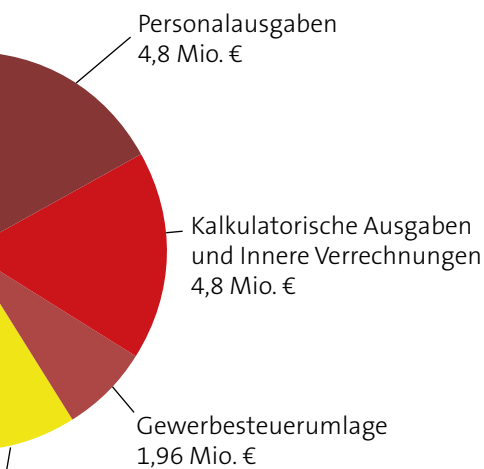
Dettinger Wasserversorgung

- Wasserabgabe pro Jahr ca. 540.000 m³
- Wasserpreis 2,15 €/m³ zzgl. 7% MwSt.
- derzeit werden ca. 2.900 Wasserkunden versorgt
- Wasserhärte: ca. 15,5° dH

FOTO: FOTOLIA



Ausgaben 2016



Ausgaben 2015	Ergebnisse 2016
4.738.000 €	4.762.000 €
725.000 €	1.008.000 €
340.000 €	425.000 €
764.000 €	708.000 €
96.000 €	115.000 €
1.507.000 €	1.492.000 €
4.542.000 €	4.753.000 €
2.708.000 €	3.300.000 €
69.700 €	62.000 €
1.730.000 €	1.955.000 €
3.220.000 €	2.935.000 €
4.479.000 €	4.133.000 €
1.663.000 €	2.000.000 €

Die Zahlen in der Spalte 2016 sind vorläufig

Vermögenshaushalt 2016

Einnahmen	2015	Ergebnisse in € 2016
Grunderlöse	858.000	176.000
Beiträge aus Erschließungsmaßnahmen	–	–
Zuschüsse vom Land	406.000	260.000
Rücklagenentnahme	263.000	1.800.000
Zuführung vom VWH	1.663.000	2.000.000

Die Zahlen in der Spalte 2016 sind vorläufig

Ausgaben (ohne Haushaltsreste)	Ca.-Beträge 2016
Grunderwerb, Beiträge	100.000 €
Kredittilgung	202.000 €
Hochbauvorhaben	1.860.000 €
Regionalstadtbahn	120.000 €
Bewegliche Geräte	280.000 €
Straßenbeleuchtung	117.000 €
Straßenbau	810.000 €
Ortskernsanierung	308.000 €
Gewässer/Bachläufe	12.000 €
Abwasserbeseitigung	776.000 €
Fernwärme	145.000 €

Die Zahlen in der Spalte 2016 sind vorläufig

Projekte 2016 – Dettingen baut

Brandschutzsanierung Neuwiesenhalle

Mit den Arbeiten zur Brandschutzsanierung der Neuwiesenhalle wurde im Juli 2016 begonnen. Es wurden zwei Bauabschnitte gebildet. Der erste Abschnitt beinhaltet das Foyer, Sporthallenbereich mit Umkleiden und Nebenräumen und das komplette Untergeschoss. Der zweite Abschnitt beginnt im Sommer 2017 und beinhaltet den Bereich des Hallenbads.



Die Neuwiesenhalle ist als Versammlungsstätte klassifiziert und daher sind die Anforderungen an den Brandschutz sehr hoch und aufwändig. Insgesamt werden bei der Brandschutzsanierung die Fluchtweg-



situation ertüchtigt, Bauteile neu errichtet oder verkleidet um die geforderten Feuerwiderstandsklassen zu erfüllen. Es wird eine flächendeckende Brandmeldeanlage mit Aufschaltung zur Feuerwehrleitstelle eingebaut, die Elektroinstallation brandschutztechnisch überarbeitet. Die Anlagen zur Entrauchung werden überarbeitet und es wird ein flächendeckendes Evakuierungssystem mit Sprachansage im Alarmfall eingebaut.

Nach dem Bauzeitenplan sollte die Sporthalle komplett ab November wieder in Betrieb sein, was jedoch durch den Hochwasserschaden in der Neuwiesenhalle nicht mehr umzusetzen war.

Parallel zu Demontagearbeiten der Hochwasserschäden werden die Arbeiten der Brandschutzsanierung im Bereich Sporthalle weiter ausgeführt und zum Beginn der Wiederherstellungsarbeiten bei den Hochwasserschäden fertiggestellt.

Sanierung Schillerschule:

Trotz umfangreicher Anforderungen bezüglich der Sanierung Schillerschule, wie z.B. Bestandsanforderungen, Erfüllung der Brandschutzanforderungen und die Erweiterung des Raumprogramms, konnte nach vielen Diskussionsrunden auf Gemeinderats-, Verwaltungs-, und Planerebene ein gutes Ergebnis zugunsten des Schulprojekts erzielt werden. Unter Einhaltung des vom Gemeinderat vorgegebenen Kostenrahmens konnte die Entwurfsplanung mit dem Abbruch des Gebäudeteils aus dem Jahr 1986, Sanierung des II. Bauabschnitts (Split-Level) und Neubau des Grundschulgebäudes im September 2016 beschlossen werden. Anschließend wurden die nächsten Schritte eingeleitet, um einen Baubeginn ab den Sommerferien 2017 gewährleisten zu können.



Brandschutzsanierung Uhlandschule

Nachdem mit dem Beschluss die Schillerschule nicht nur zu sanie-



ren, sondern sie um einen Grundschulneubau zu erweitern gefallen war, konnten - aufgrund der absehbaren Zeit der Schulnutzung - in der Uhlandschule die Brandschutzmaßnahmen auf das Notwendigste für einen Interimsbrandschutz beschränkt werden.

Die Arbeiten zur Brandschutzsanierung wurden zu den Sommerferien begonnen. Im Wesentlichen wurde das Treppenhaus als notwendige Treppe ausgebildet. Das heißt es wurde eine Einhausung des kompletten Treppenraums vorgenommen. Der Anbau einer Gerüsttreppe als notwendiger baulicher zweiter Rettungsweg im östlichen Bereich,



sowie eine flächendeckende Brandmeldeanlage mit Aufschaltung zur Feuerwehrleitstelle wurden als weitere Maßnahmen getätigt.

Der geplante Kostenrahmen und der sehr sportliche Bauzeitenplan, die Arbeiten in den Sommerferien komplett fertigzustellen, wurden eingehalten. Die Schule konnte am ersten Schultag wieder in Betrieb gehen.

Projekte 2016 – Dettingen baut

Flüchtlingsunterbringung in Dettingen

Der Landkreis errichtete im Frühjahr 2016 für die Erstunterbringung der Asylbewerberinnen und -bewerber in Dettingen ein neues Gebäude in der Hülbener Straße 109 mit knapp 100 Plätzen. Da die Flüchtlingszahlen entgegen erster Prognosen im Jahr 2016 rückläufig waren, deckt diese Unterkunft zusammen mit den beiden anderen Unterkünften des Landkreises in der Kreuzgasse (rund 30 Plätze) und in der Fabrikstraße (15 Plätze) den Bedarf an Erstunterbringungsplätzen in Dettingen ab.

Die Container auf dem Festplatz konnten daher im September 2016 nach drei Jahren wieder abgebaut werden. Mit der neuen Unterkunft wurde auch die Erstunterbringung in der Obdachlosenunterkunft der Gemeinde in der Kappishäuser Straße 43 abgelöst, in der der Landkreis zwischenzeitlich drei Wohnungen für insgesamt 36 Flüchtlinge angemietet hatte.

Im Juli 2016 zogen die ersten Flüchtlinge in das neue Gebäude in der Hülbener Straße am Ortseingang ein. Stand November 2016 befinden sich insgesamt 108 Flücht-

linge in der Erstunterbringung in Dettingen.



▲ *Flüchtlingsunterkunft des Landkreises in der Hülbener Straße 109*

Aufgabe der Gemeinde ist es, entsprechend einer vom Landkreis festgesetzten Quote Asylbewerber, die einen Aufenthaltstitel erhalten, in der Anschlussunterbringung aufzunehmen. Im Jahr 2016 wurden bis November bereits 34 Flüchtlinge in Dettingen untergebracht. Teilweise konnten sie auf dem privaten Wohnungsmarkt Wohnungen finden, teilweise war eine Unterbringung durch die Gemeinde notwendig. Ziel der Anschlussunterbringung ist es, die geflüchteten Menschen ins Gemeindeleben zu integrieren. Durch das besondere Engagement

des Arbeitskreises Asyl ist dies bisher in vielen Fällen gut gelungen. Erfreulich war hierbei, dass viele Familien, die der Arbeitskreis Asyl bereits in der Erstunterbringung in den Landkreiseinrichtungen betreut hat, in der Anschlussunterbringung in Dettingen bleiben konnten, so dass diese Integrationsarbeit auch nachhaltig wirken konnte.

Auch im kommenden Jahr wird die Gemeinde weitere Flüchtlinge in der Anschlussunterbringung aufnehmen müssen und damit verfolgten bzw. geflüchteten Menschen eine neue Heimat bieten.



▲ *Abbau der Wohncontainer auf dem Festplatz*

Sanierungsarbeiten in der Garten- und Birnbaumstraße

Die im Frühjahr 2016 begonnenen Sanierungsarbeiten in der Garten- und Birnbaumstraße wurden Ende September, noch vor dem ursprünglich vorgesehenen Bauende, fertiggestellt.

Für die Baumaßnahme wurden etwa 2,5 Millionen Euro investiert. Neben dem Austausch von schadhafte Abwasserkanälen wurden auch die Stromfreileitungen demontiert und durch eine Erdverkabelung ersetzt. Des Weiteren wurde in der Gartenstraße ein durchgän-

giger Gehweg eingerichtet. Auch die Straßenbeleuchtung wurde ausgetauscht: überspannte Koffer-

leuchten wurden durch LED-Mastleuchten ersetzt.



▲ *während der Bauphase*



▲ *nach Fertigstellung*

Projekte 2016 – Dettingen baut

Die Sanierung „Ortsmitte III“ hat 2011 begonnen und ist mittlerweile im Ort erlebbar

Ziele der Sanierungsmaßnahme sind:

- Funktionsstärkung und Belebung der Ortsmitte
- Sicherung des Wohnungsbestandes und Verbesserung der Wohnqualität
- Aufwertung von Straßen und Plätzen
- Aufwertung und Sicherung von Grün- und Uferbereichen
- verträgliche Nachnutzung der „Alten Weberei“/Uniplast-Gelände.

Insbesondere private Erneuerungsmaßnahmen und Ersatzbauten für nicht mehr erhaltenswürdige Gebäude haben die Wohnqualität und das Ortsbild aufgewertet. Die Nachnutzung des Uniplast-Geländes steht trotz des schrecklichen

Brandereignisses kurz vor der Umsetzung. Hier wird privater Wohnraum entstehen.

In der nun anstehenden Phase der Sanierung steht auch das Thema Verbesserung des Wohnumfelds im Fokus. Dies wurde 2016 planerisch intensiv vorbereitet. Die ersten Straßen und Plätze werden 2017 neu gestaltet.

Die Fördermittel im Bund-Länder Sanierungsprogramm „Städtebaulicher Denkmalschutz“ wurden 2016 aufgestockt, aufgrund der Vielzahl der Maßnahmen wurde eine weitere Aufstockung für 2017 beantragt.

Aktuelle Informationsflyer für private Gebäudeeigentümer, die sich für das Programm interessieren, liegen im Rathaus bereit. Es finden weiterhin regelmäßige Sprechtag

tungs- und Fördermöglichkeiten sowie Voraussetzungen für eine Förderung individuell besprochen.

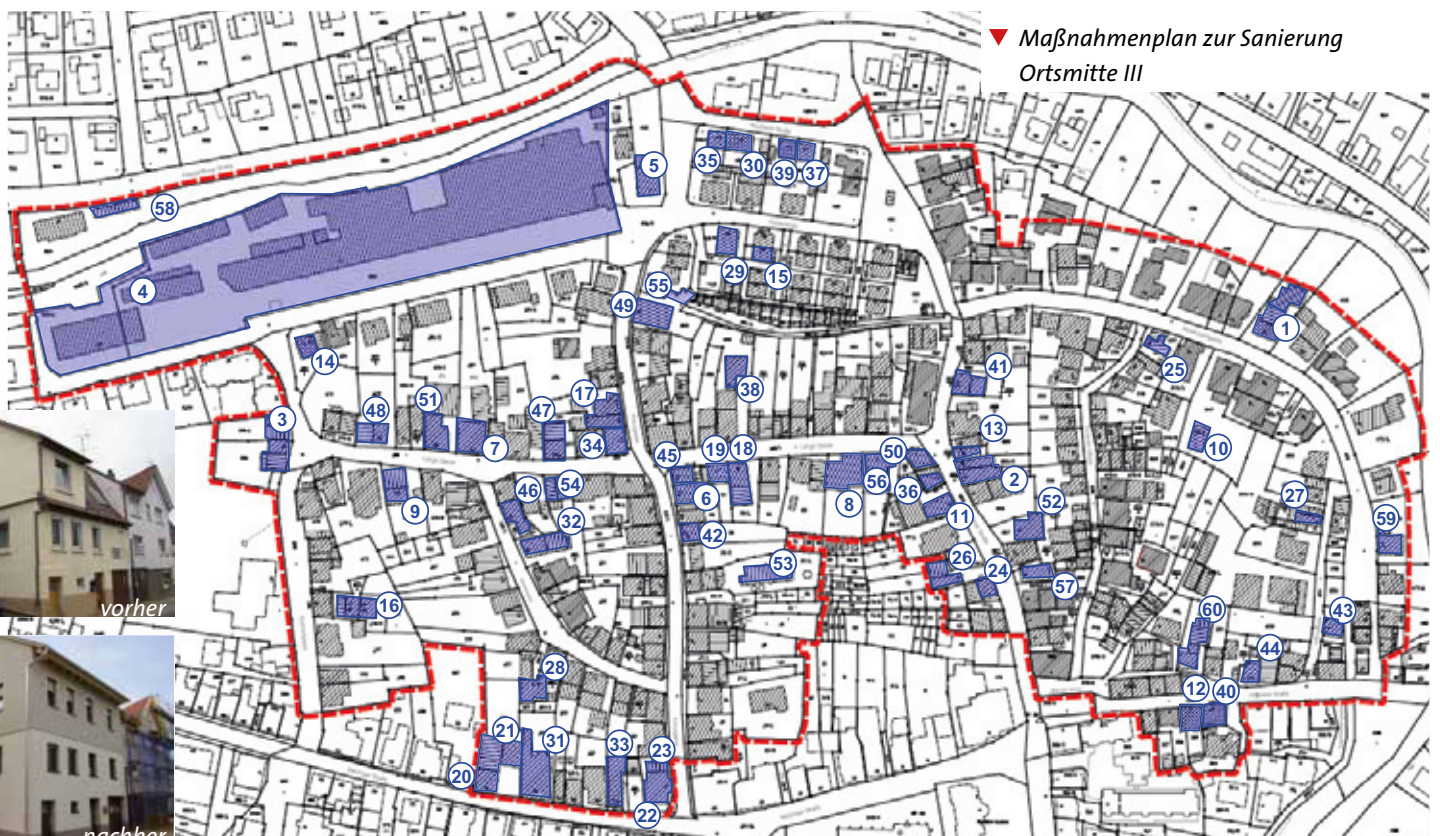


vorher



nachher

▲ Erfolgreich abgeschlossene Erneuerung in der Neuffener und Metzinger Straße



▼ Maßnahmenplan zur Sanierung Ortsmitte III

Projekte 2016 – Dettingen baut

Sanierung Kühsteiggasse abgeschlossen

Nach fast einem Jahr Bauzeit konnte am 19. Mai die Kühsteiggasse erfolgreich ohne Mängel abgenommen werden. Für die Gesamtbau- maßnahme wurden mehr als 2,5 Millionen Euro investiert.

Von allen durchgeführten Arbeiten bleibt für den oberflächlichen Betrachter nur der neu gestaltete Straßenraum mit verbesserten fußläufigen Verbindungen, die Fahrbahneinengung und die Grüngestaltung im Einmündungsbereich Kühsteiggasse / Neubühlsteige erkennbar.

Insgesamt wurden etwa 350 Meter Misch- und Regenwasserkanäle mit einem Durchmesser von 30 Zentimeter bis 2,20 Meter verlegt.

Des Weiteren wurde ein Abwasser- rückhaltestauraum (KSR) mit einem Volumen von 300m³ samt Drossel- und Überlaufbauwerk mit Rege- lungs- und Steuerungstechnik neu erstellt.

Zudem wurden über 1000 Meter Stromkabel für die Straßenbeleuch- tung und Erdverkabelung der Ge- bäudestromanschlüsse verlegt.

Auch das Einlaufbauwerk des Sulz- baches wurde zur Vermeidung künftiger Überflutung verbessert und neu gestaltet.

*Die Kühsteiggasse vor und nach
der Fertigstellung ►*



Neubau Kappishäuser Straße – Weiterer Wohnraum wurde durch die KWG geschaffen

Die Gemeinde Dettingen an der Erms hat mit dem Neubau des Gebäudes in der Kappishäuser Straße über die eigene Wohnungsbau- gesellschaft (KWG) hochwertigen Wohnraum geschaffen. Durch den Bau will man der hohen Wohnungs- nachfrage gerecht werden. Das Ge- bäude wurde in sehr kurzer Bauzeit erstellt. Baubeginn war im Mai, die Fertigstellung wurde im November

abgeschlossen. Bereits im Dezem- ber wurden die ersten Wohnungen bezogen. Die Holzrahmenbauweise gewährleistet ein gutes Raumklima und ist energetisch auf dem aktu- ellsten Stand.

Zur Minimierung der Mieten wur- den bewusst kleinere Wohnun- gen gebaut. Das Gebäude verfügt über drei 2-Zimmer-Wohnungen und zwei 3-Zimmer-Wohnungen.

Alle Wohnungen haben einen Balkon. Eine der 2-Zimmer-Wohn- ungen wurde barrierefrei gestal- tet. Eine Gastherme mit solarer Unterstützung sorgt für die Warm- wasserversorgung, die in allen Räu- men verbaute Fußbodenheizung sorgt für angenehme, preiswerte Wärme. Eine Belüftung ist in allen Wohnungen vorhanden. Im UG befinden sich Abstellräume sowie Heiz- und Waschräume. An beiden Seiten des Neubaus wurden ausrei- chend Stellplätze errichtet.

Der Dank geht an die Gemeinde, den Sanierungsträger und den Archi- tekten, der zusammen mit dem Generalunternehmer und vielen örtlichen Handwerksbetrieben die Errichtung eines grundsoliden - aber hochwertigen und energie- sparenden - Mehrfamilienhauses ermöglicht haben.

Damit kann weiterer, dringend be- nötigter und energieeffizienter Wohnraum in unserer Gemeinde bereitgestellt werden.



Veranstaltungen – für jeden etwas

Neujahrsempfang

Im Dettinger Bürgerhaus fand am 10. Januar der Neujahrsempfang statt. Wie in den Jahren zuvor wurde er von vielen Bürgerinnen und Bürgern besucht. Bürgermeister Michael Hillert hielt seine traditionelle Ansprache, in welcher er einige Themen nannte, die es 2016 zu lösen gelte.



Neben dem Thema Flüchtlinge und Brandschutz an der Neuwie-senhalle und an den Schulen, war das Hauptthema die Sanierung der Schillerschule. Diese Planungen wurden mittels einer Präsentation von Herrn Thorismuth Gaiser vom planenden Architekturbüro vorgestellt.



Kulturelles in Dettingen

Auch im Jahr 2016 gab es einen bunten und vielfältigen Veranstaltungsreigen in Dettingen. Vom Kulturamt der Gemeinde Dettingen wurden die traditionellen sowie auch ein paar neue Veranstaltungen organisiert. Nach dem Neujahrsempfang standen im

März die Kabarett-Tage an. Für diese Veranstaltungsreihe konnten wieder vier Künstler bzw. Gruppen gewonnen werden. Los ging's mit Herrn Stumpfes Zieh- und Zupfkapelle bereits Ende Februar. Den fulminanten Auftakt in der Schillerhalle genossen mehr als 300

Besucher. Die virtuosens Musiker, welche alle singen und zahlreiche, verschiedenartige Instrumente beherrschen, bestücken ihre Lieder mit schwäbischen Wortspielereien bis das Publikum tobt. Eine Woche später hatte dann der Bauchredner und Zauberer Tim Becker im Bürgerhaus seinen großen Auftritt. Im wahrsten Sinne des Wortes ließ er dort die Puppen tanzen. Noch einmal schwäbisch „gsonga ond gschwätzt“ wurde beim nächsten Kabarett, gleich an zwei aufeinanderfolgenden Abenden waren die „schrillen Fehllaperlen“ ausverkauft. Die vier Damen und der Musiker aus Neufra rissen die Zuschauer mit. Der Internet-Hit "Mir roicht's, wenn I woiß, dass I kennt, wenn I wett" durfte natürlich auch nicht fehlen. Nächster und letzter in der Reihe war Volkmar Staub. Sein Programmtitel "Ein Mund voll Staub" hört sich zunächst mal trocken an.



▲ Herrn Stumpfes Zieh- und Zupfkapelle

Veranstaltungen – für jeden etwas



▲ Tim Becker mit Joe dem Hippie

Aber er bietet so richtiges, klassisches Kabarett: satirisch, tagesaktuell, informativ und immer mal wieder politisch! Es ist keine leichte Kost und der Zuschauer muss sich schon konzentrieren, aber dafür sehr tiefsinnig und gut recherchiert!

Die drei etablierten Märkte in der Dettinger Ortsmitte lockten jeweils tausende von Besuchern an. Das Frühlingserwachen im April, der Kunsthandwerkermarkt im Oktober und der Weihnachtsmarkt am ersten Advent sind stets Publikumsmagnete. Und wenn dann auch noch das Wetter mitspielt, wie es in diesem Jahr bei allen drei Veranstaltungen der Fall war, sind Besucher, Aussteller, Akteure, Marktteilnehmer und Veranstalter happy! In diesem Jahr etwas besonderes war das Maibaumstellen. Erstmals wurde der Baum am neuen Standort – dem Marktplatz aufgestellt. Nachdem die dortige Tanne aufgrund von Krankheit entfernt werden musste, gibt es dort seit 2016 einen neue Bodenhölse – passend für Maibaum und Weihnachtsbaum. Außerdem hatte der alte Stamm des Maibaums nach 8-jähriger Nutzung ausgedient und wurde bei einem Sägewettbewerb zersägt. Etliche Teams hatten sich



▲ Volkmar Staub mit "Ein Mund voll Staub"

eingefunden, um sich sportlich zu messen.

Nicht zu vergessen sind die kulturellen Festivitäten wie Musiksommer und Erntedankfest! Alle vier Veranstaltungen im Rahmen des Musiksommers waren beliebt und gut besucht. Ob jetzt ein gemütliches Feierabendbier bei „Bratwurst, Bier & Blasmusik“, ein Gläschen Wein bei dem Abend der Herren Pattas und Beck, ein klas-



▲ Die „schrillen Fehlaperlen“ aus Neufra

Veranstaltungen – für jeden etwas



▲ Maibaumstellen und Maibaumsägen ▼

sischer Genuss mit dem jungen Klavierduo Korneck/Brendler bei „Melodien, Wein & Chrysanthemen“ oder ein Abend gefüllt mit Soul und Groove in der urigen Atmosphäre der Brennscheuer mit der Band „Breaze“. Für jeden Geschmack war etwas dabei!

Der Jazzabend der Ermstalker Kulturbühne mit Dusko Goykovich, der Bigband „Wüste Welle“ und Jakob Manz, welcher eigentlich in der Schillerhalle geplant war, musste aufgrund der vom Starkregen geschädigten Halle ins Bürgerhaus verlegt werden, welches dann auch prompt ausverkauft war. Virtuosen brachten Solisten und Band ihr Pro-

▲ Squaredance beim Frühlingserwachen



▲ „Breaze“ in der Brennscheuer Straßer
▼ Dusko Goykovich mit der Bigband „Wüste Welle“ und Jakob Manz



gramm auf die Bühne, was mit lang anhaltendem Applaus und daraus folgenden Zugaben belohnt wurde. Mit diesen vielfältigen Events und Festivitäten kann man Dettingen als eine kulturell aktive Gemeinde mitten im Ermstal bezeichnen oder einfacher die „Ermstalperle“!

Veranstaltungen – für jeden etwas

Gemeindebücherei – Jahresrückblick

Mit Unterstützung der Volksbank Ermstal-Alb eG fanden fünf Kindertheaterveranstaltungen im Winterhalbjahr statt. Zu Gast waren bekannte Theater wie das Theater en miniature, die Hör- und Schaubühne, Ute Wange, Mika & Rino und das Figurentheater Pantaleon mit ihren aktuellen Stücken für kleine Leute ab 4 Jahren. Zusätzlich kam die Märchenbühne mit einem spannenden Märchen-Mitmach-Nachmittag in der Frederick-Woche im Oktober nach Dettingen.

Die Schulkinder hatten im Frühjahr die Möglichkeit, im Rahmen mehrerer Autorenbegegnungen bekannte

Oelsner, Andreas Schlüter, Uticha Marmon und Frank Reifenberg.

Es wurden aber auch zusammen mit der Künstlerin Anneliese Neumann im Sommerferienprogramm schöne Bilder gestaltet und das Spielen kam ebenfalls nicht zu kurz, als im Herbst die neuen Gesell-



▲ *Beduine Naceur Charles Azeval*

schaftsspiele vorgestellt und ausprobiert wurden.

Viele Kinder zwischen 5 und 8 Jahren waren glücklich, wenn am ersten Samstag im Monat zwei Vorleserinnen oder Vorleser aus dem Samstagspaß-Team eine spannende Geschichte im Alten Rathaus vorlasen.

Zahlreiche Gruppen bekamen eine spezielle Einführung in die Bücherei. Die großen Kindergartenkinder lernten die Bücherei vor ihrer Einschulung kennen und erfuhren, was es für sie alles auszuleihen gibt. Bei den Grundschulklassen steht das Lesenlernen im Vordergrund, dazu bietet die Gemeindebücherei eine Vielzahl an Erstlesebüchern an. Bei höheren Klassen steht die Informationsvermittlung im Vordergrund. Meist decken sich die Schüler dabei gleich mit Material für Präsentationen oder Prüfungen ein.

Für Erwachsene fanden in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule zwei Vorträge statt. Im Frühjahr war Reiner Wahl zu Gast und informierte über historische Küchengärten. In einer umfangreichen Buchausstellung konnte jeder dazu sein

Wissen noch vertiefen. Im Herbst war der Fotograf Günther Bayerl zu Gast. Er stellte den Bild- und Textband „Spurenlesen auf der Schwäbischen Alb“ vor. Viele Fotos waren anschließend im Rahmen einer Wanderausstellung in Großformat in der Bücherei noch zu sehen.

Nach vielen Jahren hat die Bücherei in diesem Jahr im Eingangsbereich ein neues Gesicht bekommen. Der alte Raumteiler wurde ausgetauscht. Jetzt können endlich die vielen Filme und Musik-CDs übersichtlich präsentiert werden. Der digitale Katalog, der webopac, ist jetzt gut zugänglich und auch der PC-Arbeitsplatz ist so untergebracht, dass dort in Ruhe gearbeitet werden kann. Auf neuen Präsentationsmöbeln findet man jetzt gleich im Eingangsbereich die neuen Romane und auch ein umfangreiches Medienangebot zu wechselnden Themen.



Selbst das Haus hat im Treppenhausebereich ein neues Gesicht bekommen. An den Fenstern kleben jetzt Banner, die auf die Bücherei, ihr Angebot und die Öffnungszeiten aufmerksam machen, für jeden vom Marktplatz aus deutlich zu sehen.



▲ *Mika & Rino und das Figurentheater Pantaleon*

Kinder- und Jugendbuchautoren und ihre Bücher kennen zu lernen. In diesem Jahr ist es erstmalig gelungen, zusammen mit den Dettinger Schulen für jede Schulklasse einen Autor oder Illustrator einzuladen. In Zusammenarbeit mit der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen beim Regierungspräsidium Tübingen kamen Cornelia Franz, der Fotograf Jan von Holleben, der Beduine Naceur Charles Azeval, der Engländer David Fermer, Winfried

Veranstaltungen – für jeden etwas

VHS – Jahresrückblick

Das abwechslungsreiche Programm der Volkshochschule in Dettingen bot auch 2016 wieder für jeden etwas. Infoabende, Seminare zu aktuellen Themen und ein umfangreiches Kursangebot quer durch alle Fachbereiche standen zur Auswahl. Unkonventionelle, klassische oder vertraute Reisewege waren Thema der landeskundlichen Vorträge. Dabei ging es entweder abenteuerlich mit dem Tandem über die Alpen nach Venedig oder klassisch touristisch durch das beliebte Andalusien. Ganz in die Nähe führten die beeindruckenden Bilder des weltweit tätigen Fotografen Günter Bayerl, der einführend zu seiner Ausstellung „Spuren lesen auf der



▲ *VinoKino „Birnenkuchen mit Lavendel“ in der Weinhandlung „Wein et cetera“*

Schwäbischen Alb“ in der Gemeindebücherei seine Arbeit vorstellte mit typisch schwäbischem Rahmenprogramm: Zwiebelkuchen und Viertele. Weingenuss und Filmvergügen erlebten die VinoKino-Besucher bei dem Film „Birnenkuchen mit Lavendel“ in der Weinhandlung „Wein et cetera“. Ein Hörerlebnis für die Musikfreunde war wieder das beliebte Herbstkonzert des VHS-Orchesters, das in diesem Jahr aufgrund der Hochwasserschäden in der Schillerhalle freundlicherweise in der Stiftskirche stattfinden konnte. Genussmomente gab es also im vergangenen VHS-Jahr reichlich, aber auch gezielte Information und Aufklärung. Das Interesse war

groß beim erstmals in Dettingen stattfindenden Arzt-Patienten-Forum zum Thema „Schwindel“. Aufgrund der zunehmenden Nachfrage in Sachen Gesundheit wird das Programmangebot in diesem Fachbereich weiter ausgebaut. Die bewährten und beliebten Bewegungs- und Fitnesskurse von Aerobic über Pilates bis Yoga und Zumba sind durch aktuelle Trendangebote wie Faszienfitness, Räuchern und Waldapotheke ergänzt worden. Dabei kommt die Ernährung nicht zu kurz. „Gesundes Schlemmen“ und gesellige Kochabende wie „Hits mit Hack“ stehen bei den Hobbyköchen auf dem Programm. Auch die jüngsten VHS-Teilnehmer sind im Kinderkochstudio begeistert dabei, wenn es um „Bella Italia“ - oder „Happy Birthday“ – Rezepte geht.

◀ *Bildband*

▼ *vhs-Orchester*



Gartengeflechte mit Monika Frischknecht ▶

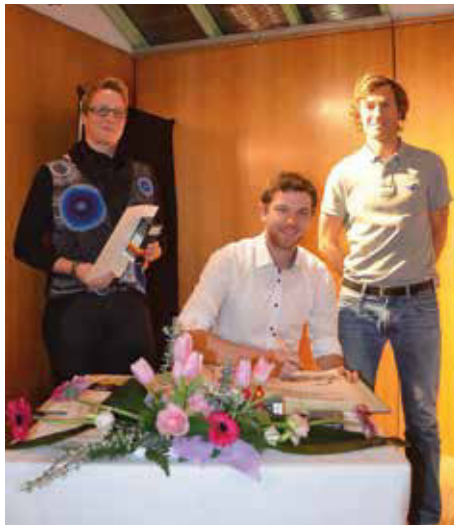


Jubiläen und Ehrungen – Dank und Anerkennung

Sportlerehrung

Auch im Jahr 2016 konnten wieder zahlreiche Sportler und herausragende Akteure aus anderen Bereichen geehrt werden.

Folgende Personen wurden ausgezeichnet und erhielten eine Urkunde und eine Medaille:



▲ Mit einem Eintrag ins Goldene Buch der Gemeinde Dettingen wurden die weltmeisterlichen Leistungen von drei Sportlern festgehalten. Dies waren v.l.n.r.: Dunja Koch, Markus Müller und Bernd Weis.

TSV Dettingen, Abt. Rope Skipping: Stefanie Ansorge, Kyra Nißle, Sabrina Kunz, Franziska Leibfarth, Lea Reister, Linda Salomon, Julia Gries, Evelin Pappelau, Carolin Brodbeck, Carolin Smirek, Aylin Zeybek

SG Dettingen: Mirjam Huber, Anja Knapp, Bernd Weis

TC Dettingen: Silvia Eininger, Christine Herrmann, Ilona Ihle, Irene Könitzer, Isolde Schmid

TSV Dettingen, Abt. Radsport: Kathleen Bock, Lea David, Chiara Eberle, Martin Frey, Simone Roßberg, Pirmin Sigel, Jakob Stanger

Biathlon: Jari Alber

Bruderhausdiakonie: Eberhard Maier, Raphael Dimmerling

Auswärtige Vereine: Judith Pfleger (Orientierungslauf), Barbara Alber (Cross-Triathlon), Dunja Koch (Kugelstoßen und Diskuswurf), Pamela Veith (Ultraläufe), Florian Notz (Skilanglauf), Markus Müller (Rope Skipping)

„Jugend musiziert“: Jakob Manz (Saxophon und Blockflöte), Thorben Wendt (Gitarre)

Handwerk: Graziella Danca (Friseurhandwerk), Robin Krafft (Drechselhandwerk)



Jubiläen 2016 bei der Gemeinde

Anlässlich der alljährlichen Personalversammlung wurden auch die-

ses Jahr wieder verschiedene Mitarbeiter für ihre langjährige Mitarbeit



der Gemeinde geehrt: Im Einzelnen waren dies für

25 Jahre öffentlichen Dienst:

Karl-Heinz Joachim, Ute Dirscherl, Sonja Gollmer-Martinez

Für 30 Jahre Gemeinde Dettingen: Ursula Haas

Für 20 Jahre Gemeinde Dettingen: Horst Bleyh, Friedemann Müller, Anke Martini

Für 10 Jahre Gemeinde Dettingen: Elke Himmler, Gudrun Weide, Sven Buck

◀ **V.l.n.r.:** Ute Dirscherl, Gudrun Weide, Sonja Gollmer-Martinez, Sven Buck, Friedemann Müller, Anke Martini, Karl-Heinz Joachim, Ursula Haas, Jörg Kächele (Personalrat)
Es fehlen: Elke Himmler, Horst Bleyh

Jubiläen und Ehrungen – Dank und Anerkennung

Stiftskirchenjubiläum: 150 Jahre Neubau des Kirchenschiffes

Die beiden Stiftskirchenpfarrer Harald Grimm und Tobias Gentsch entzündeten zum Auftakt des Jubiläumsjahres Kerzen am neuen Kerzenständer für die Kirche.

haltsamer und äußerst informativer Weise den Werdegang des Neubaus der Stiftskirche in fünf Ausgaben des Gemeindeblatts "Miteinander". Der bekannte schwäbische Mund-



▲ *Auftaktveranstaltung: Anzünden der Kerzen (Foto: Mara Sander)*

In positiver Weise wollte die Kirchengemeinde im Jubiläumsjahr in die Gemeinde hineinleuchten. Der Kerzenständer aus massiver Eiche ist aus einem baufälligen „Abfallstück“ eines Holzbalkens der Deckenkonstruktion der Kirche entstanden. Er ist über 500 Jahre alt und steht für die lange segensreiche Geschichte der Kirche. Weitere Kunstwerke aus altem Material der Kirche konnten beim Frühlingserwachen und beim Kunsthandwerkermarkt erworben werden. Der Dank und die Erinnerung an unsere Geschichte bildete einen Schwerpunkt im Jubiläumsjahr. So beschrieb Albrecht Arnold in unter-

arthistoriker Gerhard Raff vertiefte in einer Abendveranstaltung humorvoll unsere Allgemeinbildung, der Vortrag des Kunsthistorikers Michael Wenger gab Einblick in das Leben und das Umfeld des Architekten Christian Friedrich Leins. Allerdings sollte nicht der Blick in die Vergangenheit, sondern vielmehr die Freude an der Gegenwart im Zentrum des Jubeljahres stehen. Daher wurden durch die beiden Mitmachkonzerte mit Daniel Kallauch und Mike Müllerbauer besonders Familien mit Kindern angesprochen. Die Kirche gefüllt mit fröhlichen Kindern bildete einen besonders schönen Anblick.



▲ *Mitmachkonzerte: Kinder in der Kirche (Foto: Tobias Gentsch)*

Ebenso füllte sich die Kirche bei der Auftaktveranstaltung des Kirchplatzfestes zur Eröffnung der Kinderkunstaussstellung mit vielen Kindern. In den Kindergärten hatten hochmotivierte Erzieherinnen mit Hilfe der Künstlerin Gaby Staudinger Bilder der Kirche zusammen mit den Kindern gestaltet. Die Ergebnisse waren begeistert! Apropos Begeisterung: Am 16. und 17. Juli wurde das Kirchplatzfest bei schönstem Sommerwetter gefeiert. Am Samstag wie am Sonntag boten verschiedene Vereine und kirchliche Gruppen allerlei kulinarische Köstlichkeiten an. Der Samstagabend wurde durch Gospelmusik von "Gospel zu Zweit" musikalisch untermalt und die kunstvolle Illumination der Kirche wurde durch Jakob Manz und Matthias Beck in unvergleichlicher Art und Weise inszeniert.



Jubiläen und Ehrungen – Dank und Anerkennung

Von alle Seiten strömten Menschen auf den Rathaus- und den Kirchplatz. Die Begeisterung war mit Händen zu greifen. Der Sonntagmorgen begann mit einem "Gemeinde-leben-Gottesdienst" und führte in ein Wandelkonzert der musiktreibenden Vereine über. Der CVJM und der TSV sorgten durch den Aufbau einer Spielstraße dafür, dass es auch den kleinen Festteilnehmern nicht langweilig wurde. Die vielen Gruppen der örtlichen

Vereine, die bürgerliche Gemeinde und die kirchlichen Gruppen arbeiteten Hand in Hand und schufen so Momente, die lang in guter Erinnerung bleiben werden. Es war ein gelungenes Zusammenspiel aller Beteiligten!

Vielseitig und abwechslungsreich war außerdem die Jubiläumswoche. Zu Beginn der Woche wurde ein Gottesdienst gefeiert, zu dem Landesbischof Otfried July eigens nach Dettingen reiste.

der Kirche wohl- und wiederfinden können. Der Glaube an den einen, guten Gott kam in vielfältiger Weise zum Ausdruck. Den Abschluss der Woche bildete ein ökumenischer Gottesdienst mit anschließendem Sponsorenlauf zugunsten der Renovierungsarbeiten der Kirche. Sowohl der Einsatz der äußerst engagierten Läuferinnen und Läufer als auch die Großzügigkeit der Spenderinnen und Spender waren überwältigend.



▲ Festgottesdienst: Pfr. Gentsch, Pr. Krimmer, Pfr. Grimm, Bürgermeister Hillert, Bischof July, Dekan Karwounopoulos (Foto: Mara Sander)



▲ Sponsorenlauf zu Gunsten der Stiftskirchenrenovierung

Vom klassischen Orgelkonzert mit Orchester, über den christlichen Liedermacher Manfred Siebold und die modernen Kirchenmusiker Andrea und Albert Frey bis hin zur Diskomusik wurde in der Kirche vieles geboten. Jeder sollte sich in



▲ Kirchenkonzert mit Andrea und Albert Frey (Foto: Tobias Gentsch)



◀ Illumination der Kirche beim Kirchplatzfest (Foto: Ralf Knöringer/Atelier Arnold)

Für zwei Wochen wurde außerdem die Seitenkapelle der Kirche ins "Café Zeit" verwandelt. Ein großes Team ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer ermöglichte, die Kirche in neuer Art und Weise kennenzulernen. Das Angebot von Frühstück, Nachmittagskaffee oder Vesper wurde rege wahrgenommen und die Rückmeldungen waren sehr positiv.

„Lebendige Steine“ lautete das Motto des Jubiläumsjahres. Und das zu Recht! Denn dass eine Kirche nicht allein aus totem Mauerwerk besteht, zeigte die evangelische Kirche in Dettingen in eindrucksvoller Weise. Den vielen Helferinnen und Helfern, die ein tolles Jubiläumsjahr ermöglichten und sich hierbei in verschiedensten Bereichen engagierten, gilt ein großes Dankeschön!

Jubiläen und Ehrungen – Dank und Anerkennung

90 Jahre Ermstalmusikanten

Ein turbulentes Jubiläumsjahr neigt sich dem Ende zu.

Der Auftakt im Jubiläumsjahr der Ermstalmusikanten bildete das Doppelkonzert der diesjährigen Jubilar in Dettingen. Gemeinsam wurde mit dem Posaunenchor in der Stiftskirche musiziert, welche dieses Jahr „150 Jahre Stiftskirche“ feierte.

Im Juli wirkte der Musikverein im Rahmen eines Wandelkonzertes auch beim Kirchplatzfest mit.

Der nächste Höhepunkt im Jubiläumsjahr sollte im Juli ein zweitägiges BBB-Fest werden. Hier kam jedoch genau in der Woche vorher der große Starkregen, der in Dettingen einiges veränderte. Da das Musikerheim der Ermstalmusikanten hiervon stark betroffen war, wurden alle Planungen für dieses Jahr über den Haufen geworfen. Dieses Unwetter wirft die Ermstalmusikanten fast um 90 Jahre zurück.

Mit vereinten Kräften, dank allen Vereinen in und um Dettingen, Mitgliedern und Gönnern konnten die Ermstalmusikanten ihr Jubiläums-BBB-Fest auf dem Uhlandschulhof feiern. Bei herrlichem Wetter am Samstag kamen viele Besucherinnen und Besucher, die



der Musik der Ermstalmusikanten lauschten. Der Sonntag war dann leider von schlechtem Wetter geprägt.

An dieser Stelle heißt es nochmals „DANKE“ zu sagen, danke an all diejenigen, die uns in jeglicher Art und Weise unterstützt haben!

Alle weiteren geplanten Jubiläumsveranstaltungen, wie das Egerländerkonzert und die Weihnachtsfeier mussten aufgrund des Wasserschadens in der Schillerhalle abgesagt werden.

Doch hier heißt es ja bekanntlich, aufgeschoben ist nicht aufgehoben.

Nun heißt es anpacken und eventuell kann dann das 91. Jahr der



Ermstalmusikanten zu einem Jubeljahr werden.

Den musikalischen Abschluss dieses Jubiläumsjahres bildete ein erneutes Gemeinschaftskonzert mit dem Posaunenchor am 2. Advent in der Stiftskirche.

In diesem Sinne wünschen Ihnen die Ermstalmusikanten

EIN GESEGNETES JAHR 2017.



Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Der Arbeitskreis Asyl

„Die Würde des Menschen ist unantastbar“: Dieser Grundsatz ist Motivation und Leitfaden für die Arbeit des Arbeitskreis Asyl (AK Asyl). Der AK Asyl nimmt sich den geflüchteten Menschen in Dettingen an.

Die Mitglieder möchten den Flüchtlingen helfen, sich in ihrer neuen Heimat zurecht zu finden, die Sprache und die Kultur kennen zu lernen. Überdies ist der Arbeitskreis auch Ansprechpartner für Bürgerinnen und Bürger, sowie Bindeglied zu Vereinen.

Der Arbeitskreis Asyl besteht momentan aus rund 40 Ehrenamtlichen. Er ist kein Verein, verlangt keine Mitgliedsbeiträge sondern agiert nach dem Motto: Jeder der helfen möchte, darf dies tun.

Eines der Projekte des AK Asyl ist das Asyl-Café. Das Projekt startete vor über drei Jahren und wurde durch den Flüchtlingsstrom Ende 2015/

Anfang 2016 immer wichtiger. Jeden Dienstagabend von 17.00 Uhr bis 20.00 Uhr treffen sich ca. 70-80 Asylbewerber, Ehrenamtliche und Interessierte im Gartenheim des CVJM im Keckbronnenweg. Der gemütliche Austausch untereinander, das Kennenlernen der verschiedenen Kulturen aber auch das gesellige Spielen stehen dabei im Mittelpunkt.

In der Kreuzgasse hat der Landkreis dem AK Asyl im Jahr 2016 eigene Räume im Erdgeschoss für seine Arbeit mit den Flüchtlingen überlassen. Dort finden weitere Projekte und Veranstaltungen statt. Unter anderem bietet der AK Asyl ehrenamtlich Deutschunterricht für Flüchtlinge aller Nationalitäten an. Drei bis vier mal die Woche von 18.00 Uhr bis 20.00 Uhr treffen sich die Flüchtlinge zum gemeinsamen Deutschlernen. Dabei werden sie von zwölf Ehrenamtlichen unterrichtet. Dem Arbeitskreis Asyl liegt

es sehr am Herzen, dass alle Geflüchteten die Möglichkeit erhalten, die deutsche Sprache zu lernen – auch diejenigen, denen der Sprachkurs vom Amt (noch) nicht bewilligt wurde.

Im Mai 2016 ist zudem die Fahrradwerkstatt im Keckbronnenweg entstanden. Die Dettinger Bank sponserte 2.000 Euro für den Kauf von Werkzeug. Die Werkstatt läuft sehr gut, eine Gruppe von Männern repariert alte Fahrräder und sie haben die Möglichkeit, diese danach weiter zu veräußern.

Auch die Gemeindeverwaltung und der Gemeinderat sind stolz und dankbar zugleich für die geleistete Integrationsarbeit des AK Asyl für und in Dettingen und das große ehrenamtliche Engagement seiner Mitglieder.

In seiner Sitzung im Oktober informierte sich der Verwaltungsausschuss vor Ort über die Arbeit des Arbeitskreises ▼



Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Wechsel an der Spitze der Uhlandschule: Stefan Hertl übernimmt kommissarische Leitung

Ein neues und doch bereits bekanntes Gesicht ist seit Herbst im Rektorat der Uhlandschule anzutreffen. Stefan Hertl, Schulleiter der Schillerschule Dettingen, hat im Oktober die kommissarische Leitung der Uhlandschule übernommen, nachdem seine Vorgängerin Ulrike Kuhn an die Grundschule nach Metzingen-Neuhausen gewechselt hatte.

Im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz Anfang Dezember führte Schulrat Carsten Zühlke vom staatlichen Schulamt Tübingen gemeinsam mit Bürgermeister Michael Hillert Herrn Hertl offiziell in sein neues zusätzliches Amt ein. Stefan Hertl bleibt zugleich Schulleiter der Schillerschule mit Grundschule und Gemeinschaftsschule und ist nun auch täglich für einige Stunden in der Uhlandschule anzutreffen.

„Gesamtlehrerkonferenz“ mit offizieller Einführung des kommissarischen Leiters: Stefan Hertl inmitten seiner Lehrerkolleginnen und -kollegen der Schiller- und Uhlandschule. ►

Die Lehrerschaft beider Schulen trifft sich unter der Leitung von Stefan Hertl inzwischen immer wieder zu gemeinsamen Besprechungen, um den Übergang hin zu einer gemeinsamen Schule am Standort Schillerschule ab voraussichtlich dem Schuljahr 2019/2020 vorzubereiten.



► **Kommissarische Leitung übertragen:** Schulrat Carsten Zühlke und Bürgermeister Michael Hillert gratulieren dem Schulleiter Stefan Hertl zu seinen neuen zusätzlichen Aufgaben an der Uhlandschule.



► **Seit diesem Schuljahr im September bis auf den letzten Raum belegt:** Der Split-Level-Bau der Gemeinschaftsschule Schillerschule.

Drei Fünfer-Klassen an der Gemeinschaftsschule

Drei Fünfer-Klassen, zwei Sechser, drei in Klasse sieben und zwei in Klasse acht – so sieht die Struktur der Gemeinschaftsschule für das Schuljahr 2016/2017 seit September aus. Insgesamt 62 Anmeldungen gingen bei Rektor Stefan Hertl im Frühjahr ein und somit deutlich mehr als 56, die er noch auf zwei Klassen hätte verteilen können. Nach Rücksprache mit Schulleitung und Schulrat stimmte die Verwaltung Anfang April der Einrichtung von drei Fünfer-Klassen zu.

Von den 62 Anmeldungen der neuen Fünfer stammen 42 aus Dettingen, der große Teil der verbleibenden Schülerinnen und Schüler kommt

aus Neuhausen, einzelne auch aus anderen umliegenden Gemeinden. Auch das Schulamt plädierte für die Einrichtung von drei Fünfer-Klassen. Durch die Dreizügigkeit wurde der Bestand der Schule weiter gesichert. Geprüft wurde im Vorfeld der Zusage an das Schulamt die Raumkapazität der Schule insgesamt. Mit dem geplanten Teilabbruch der Schule und dem Neubau werden im kommenden Jahr das Rektorat, die Räume der Ganztagesbetreuung und Schulsozialarbeit in den Split-Level-Bau verlegt. Dennoch war und ist es möglich, alle Schülerinnen und Schüler zu beschulen ohne dass auf Container zurückgegriffen werden muss.

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Hausaufgabenbetreuung wechselt den Träger

Nach Jahrzehnten der Trägerschaft gab die Otterbach-Stiftung zum 1. März die Leitung an die Gemeinde ab. Dass es weitergehen sollte, da waren sich Verwaltung, Schulleitung und die Mitglieder des Verwaltungsausschusses im Rahmen der Sitzung im Februar einig. Die Verantwortlichen der Otterbach-Stiftung hatten sich vor allem aus Altersgründen zurückgezogen, die Gemeinde übernahm Personal, Koordination und Organisation der Hausaufgabenbetreuung. Bürgermeister Hillert würdigte das Engagement der Verantwortlichen. Bereits seit einigen Jahrzehnten gab es an der Uhlandschule eine Hausaufgabenbetreuung, koordiniert und finanziell wesentlich gestützt durch den Arbeitskreis Begegnung bzw. die Andreas-Paul-Stiftung, in Dettingen besser bekannt unter dem Namen „Otterbach-Stiftung“.

Der Bürgermeister war dankbar, dass die Familie Otterbach und ihr Team dieses tolle Angebot so viele Jahre an der Uhlandschule aufrecht erhalten hatte. Am Angebot und der Gruppeneinteilung hat sich seither nichts ver-

ändert. Das Betreuungspersonal wurde durch die Gemeinde übernommen und inzwischen personell verstärkt.

Die Trägerschaft der Hausaufgabenbetreuung an der Uhlandschule hat zum 1. März die Gemeinde übernommen. ▼



Vierte Krippengruppe im Kinderhaus

Kinderbetreuung für unter Dreijährige – seit August 2013 eine gesetzliche Verpflichtung für die Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg! Auch in Dettingen werden seitdem immer mehr Kleinkinder betreut. Die Nachfrage ist bis zum Sommer 2016 so hoch gestiegen, dass die Einrichtung einer vierten

Krippengruppe im Kinderhaus Walter-Ellwanger notwendig wurde. Wie überall im Land nahmen auch in Dettingen die Anfragen nach mehrstündigen Betreuungen der Kleinkinder rapide zu. Auch Betreuungsplätze mit Mittagessen bzw. Ganztagesbetreuung sind zunehmend gefragt.

Im Rahmen seiner Sitzung Ende Juli erteilte der Gemeinderat grünes Licht für die Einrichtung der vierten Gruppe. Im September ist diese Gruppe auch in Betrieb gegangen, allerdings aufgrund des Hochwassers Ende Juli nicht im Kinderhaus Walter-Ellwanger. Stattdessen musste der gesamte Kleinkindbereich aus dem Kinderhaus ausgelagert werden und auf die Kindergärten „Neubühlsteige“ und „Unter dem Regenbogen“ in der Buchhalde verteilt werden. Jeweils zwei Krippengruppen werden seither an den getrennten Standorten geführt. Vermutlich Mitte des Jahres 2017 werden die vier Krippengruppen im Kinderhaus Walter-Ellwanger wieder zusammengeführt.



◀ *Das Kinderhaus Walter-Ellwanger: Eigentlich seit September mit vier Krippengruppen, aufgrund des Hochwassers aber aktuell alle ausgelagert in andere Kindergärten.*

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Bei der Wahl zum Landtag von Baden-Württemberg am 13. März fiel das Ergebnis in Dettingen folgendermaßen aus:

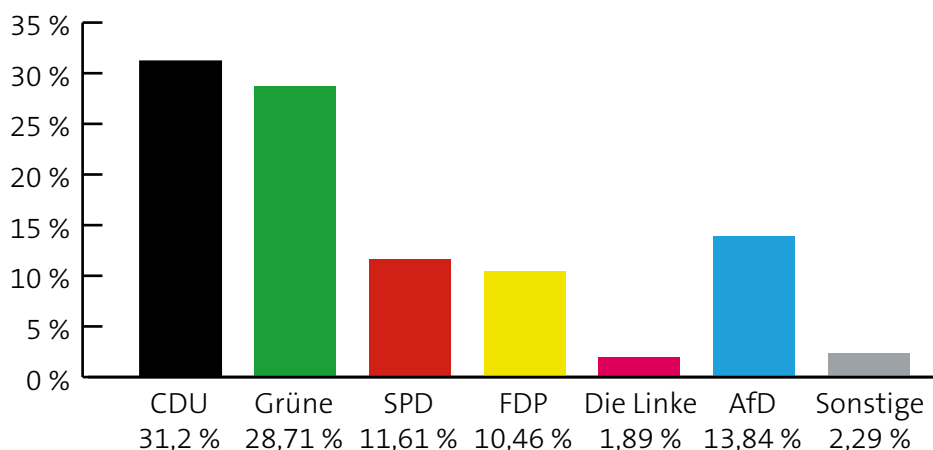
Winfried Kretschmann (Grüne) ist erneut der neue Ministerpräsident von Baden-Württemberg. Für die Legislaturperiode 2016 bis 2021 regieren die Grünen zusammen mit der CDU. Sowohl die SPD als auch die CDU erleben mit dem Ergebnis der Landtagswahl 2016 ihr Allzeittief, die AfD hingegen zieht aus dem Stand mit einem Ergebnis von 15,1% in den Landtag ein. Der neue baden-württembergische Landtag besteht nun aus 143 Abgeordneten.

Die Wahlbeteiligung ist mit 70,8 % deutlich angestiegen, 2011 waren es 66,3 %.

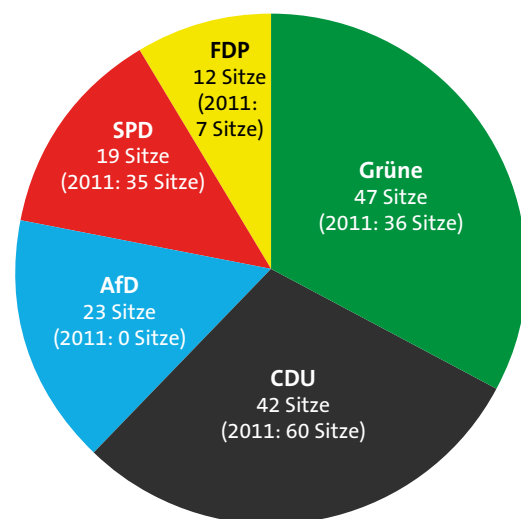
Wahlbeteiligung insg.	6609
Wahlb. ohne Sperrvermerk	5456
Wahlb. Mit Sperrvermerk	1153
Wähler	4758
davon mit Wahlschein	1090
Ungültige Stimmen	46
Gültige Stimmen	4712
Wahlbeteiligung	71,99%

Stimmen	Anteil %
CDU	1470 31,20%
GRÜNE	1353 28,71%
SPD	547 11,61%
FDP	493 10,46%
DIE LINKE	89 1,89%
REP	16 0,34%
NPD	11 0,23%
ödp	40 0,85%
AfD	652 13,84%

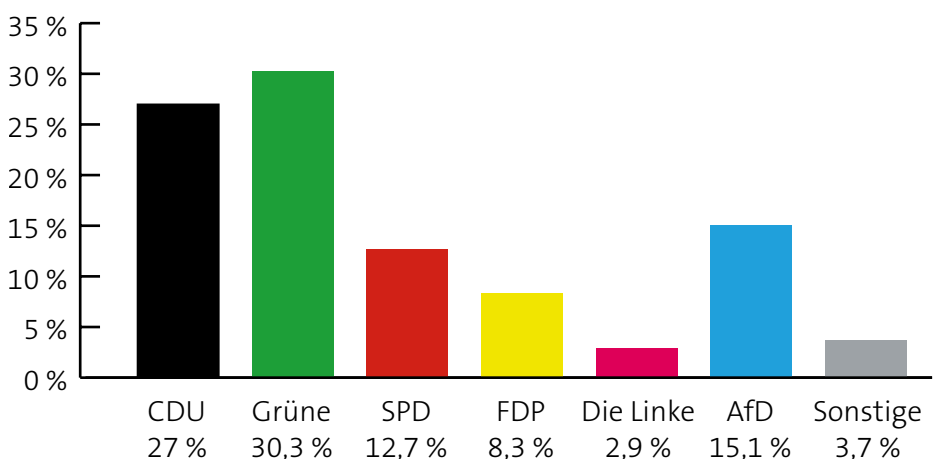
Endgültiges Ergebnis der Landtagswahl 2016 in Dettingen an der Erms



Sitzverteilung im Landtag



Endgültiges Ergebnis der Landtagswahl 2016 in Baden-Württemberg landesweit



Quelle: Landeszentrale für politische Bildung Baden Württemberg

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Breitband: Glasfaserplanung auch für Dettingen

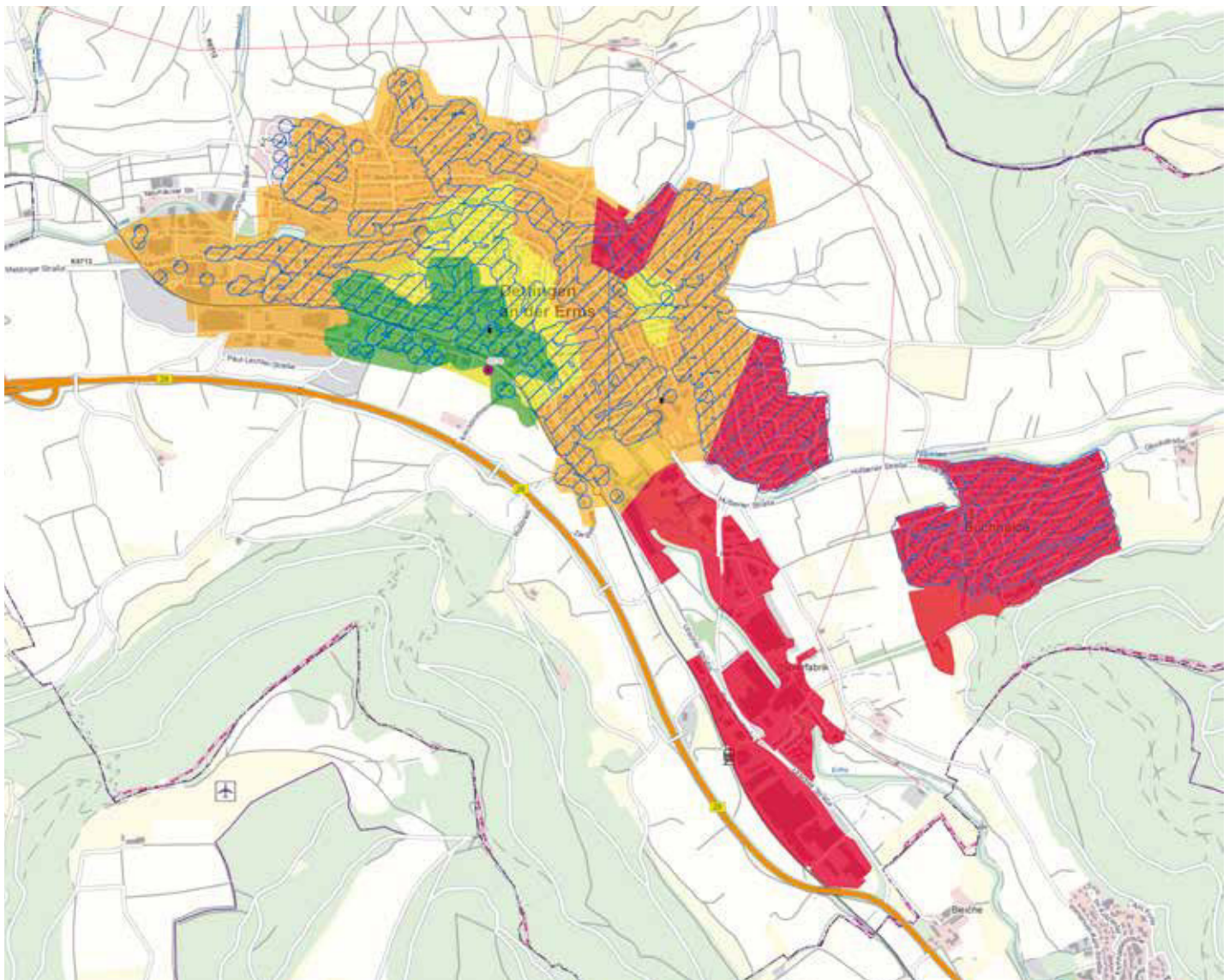
Breitband ist wichtig, in Zukunft sogar noch wichtiger. Dies betonten die Breitbandkoordinatoren des Landratsamts Reutlingen im Rahmen der Sitzung des Gemeinderats im April. Die Bilder aus dem Jahr 2015 haben viele Bürgerinnen und Bürger noch im Kopf, als die Verlegung der Glasfaserkabel für das Vectoring der Telekom für aufgegrabene Straßen, tiefe Löcher an vielen Ecken und jede Menge Kabelrollen an den Straßenrändern sorgten und zu so mancher Straßensperrung und Verkehrsbehinderung geführt hat.

Doch das war nur ein Zwischenschritt. Eine schnelle Internetanbin-

dung ist inzwischen ein entscheidender Standortfaktor war sich der Gemeinderat sicher und stimmte für eine Beteiligung an der so genannten FTTB-Planung für ein kommunal getragenes Glasfasernetz. FTTB bedeutet „fibre to the building“ und ist ein durchgängiges Glasfasernetz bis in jedes einzelne Gebäude. Die Backbone-Planung – das ist die Planung für die überörtliche Verlegung von dicken Glasfaserleitungen von Gemeinde zu Gemeinde – wurde bereits im Auftrag des Landratsamts Reutlingen in den vergangenen Jahren erstellt und im Jahr 2015 nochmals aktualisiert.

Im kommenden Jahr 2017 soll die Gemeinde möglicherweise schon an das überregionale Glasfasernetz angeschlossen werden. Das Netz wird von allen beteiligten Gemeinden mit finanzieller Unterstützung durch das Land Baden-Württemberg und den Bund aufgebaut und soll später Netzbetreibern zur Verfügung gestellt werden.

Breitband in Dettingen: Grün bedeutet bis zu 50 Mbit/s, gelb bis zu 16 Mbit/s, orange bis zu 6 Mbit/s und rot bis zu 2 Mbit/s – allerdings zum Ausbaupunkt Herbst 2015. ▼



Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Kein Mehrfamilienhaus in der Hölderlinstraße

Ein Neubau mit elf Wohnungen hätte es werden sollen, doch dafür war die Änderung des Bebauungsplans „Schul-, Sport- und Freizeitzentrum“ notwendig. Die ersten Verfahrensschritte waren bereits erfolgt, im Juli hatte der Gemeinderat über eine erneute Auslegung der Bebauungsplanunterlagen abzustimmen – und entschied sich dagegen. Damit gab es kein Baurecht für das Mehrfamilienhaus in der Hölderlinstraße, in dem auch eine Wohnung für den Hausmeister der Schillerschule und Schillerhalle entstehen sollte.

Ein Gebäude, das letztlich sehr solitär in der Landschaft steht, eine zu groß geratene Kubatur und letztlich aus städtebaulicher Sicht nicht optimal – so am Ende die Begründung im Dettinger Gemeinderat. Bereits in seiner Sitzung im April hat sich

das Gremium mit der Änderung des Bebauungsplans befasst, damals noch mit großer Mehrheit für die Änderung des Bebauungsplans gestimmt um in erster Linie die Errichtung eines Mehrfamilienhauses mit mehreren Wohnungen in unmittelbarer Nähe zum Schulzentrum und zur Schillerhalle zu ermöglichen. Der Hausmeister der Schillerschule wird im Sommer 2017 aufgrund des Abbruchs des bestehenden Gebäudes und des Neu- und Um-

baus der Schillerschule aus seiner Wohnung ausziehen. Die Gemeindeverwaltung bemühte sich nach der Entscheidung im Gemeinderat um andere künftige Wohnmöglichkeiten für die Familie.

Kein Neubau, keine Hausmeisterwohnung: Auf der Wiese in der Hölderlinstraße hinter der Schule war zeitweise der Neubau eines Mehrfamilienhauses geplant. ▼



Kreuzgasse: Einbahnstraße im Probetrieb

In der Kreuzgasse geht es seit Anfang August nur noch in eine Richtung. Im Juni wurde für die Einrichtung einer Einbahnstraße auf Probe gestimmt, seither wird ausprobiert. Saniert werden muss vor allem aufgrund des maroden und zu ge-

ringen Querschnitts des Abwasserkanals. Die Fahrbahn der früheren Kreisstraße, die bislang mit beidseitigem Gehweg ausgestattet ist, ist derzeit an einigen Stellen jedoch sehr schmal. Weder die Fahrbahn in beide Fahrtrichtungen noch die

Gehwege erfüllen aktuell an allen Engstellen die erforderlichen Mindestbreiten.

Der neue Abwasserkanal wird im Boden verschwinden, sichtbar sein wird aber die neue Gestaltung des Straßenraums. Eine Einbahnstraßen-Regelung in der Kreuzgasse mit Fahrtrichtung ortseinwärts, sprich von der Fabrikstraße kommend in Richtung Karlstraße, wurde von der Verwaltung und den Planern vorgeschlagen und von den Gemeinderäten befürwortet. Während des gut viermonatigen Probetriebs gab es kaum Vorfälle oder Beanstandungen. Die endgültige Anordnung einer Einbahnstraße wird daher für 2017 immer wahrscheinlicher.



◀ *Ein Probetrieb, der sich bislang bewährt: Die Einbahnstraßen-Regelung in der Kreuzgasse.*

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Ermstalbahn rollt weitere vier Jahre

Bis längstens 30. Juni 2020 ist die Finanzierung der Ermstalbahn seit dem Sommer nun gesichert. Auch das Dettinger Gremium hat die finanziellen Mittel zum Weiterbetrieb des Bahnabschnitts bis Bad Urach Ende Juli freigegeben. Knapp 28.000 Euro bis Juli 2017, rund 28.500 Euro bis Sommer 2018 und dann für weitere zwei Jahre rund 29.000 Euro wird es kosten. Wegen des Auslaufens der Finanzierungsvereinbarung zum Betrieb der Ermstalbahn musste über die Folgefinanzierung am 1. August entschieden werden.

Die DB ZugBus Regionalverkehr Alb-Bodensee (RAB) hatte sich in der Vergangenheit ebenfalls an den Kosten beteiligt, wird sich aber aus wirtschaftlichen Gründen in den nächsten Jahren Schritt für Schritt aus der Finanzierung zurückziehen. Das neue Finanzierungskonzept sieht allerdings vor, dass der Landkreis die wegfallenden Mittel ausgleicht.

Ab dem Jahr 2020 werden die Stuttgarter Netze von einem anderen

Anbieter betrieben. Damit wird nach aktuellen Planungen auch die Regionalbahn zwischen Plochingen und Metzingen entfallen. Dadurch wird sich auch für die Ermstalbahn die Situation wesentlich verändern. Bereits in den nächsten Jahren werden daher die Verwaltungen des Landkreises, der Städte Metzingen und Bad Urach sowie der Gemeinde Dettingen mit dem neuen Netzbetreiber über die Möglichkeiten und die Finanzierung der Ermstalbahn über das Jahr 2020 hinaus verhandeln.



▲ Wird nach der Zustimmung zur Finanzierung im Sommer noch weitere dreieinhalb Jahre durch das Ermstal rollen: Die Ermstalbahn, die auch an mehreren Stationen in Dettingen Halt macht.

Beschaffung eines Traktors für den Bauhof

Im August wurde für den Bauhof ein neuer, PS-starker John Deere Traktor für ca. 60.000 € beschafft. Er wird überwiegend als Schlepper für den Holzhäcksler eingesetzt, welcher den anfallenden Gehölzschnitt für die Heizanlage in der Neuwiesenhalle häckselt.



Markungsputzete

Im Oktober haben sich Vereine und Bürger zur Markungsputzete am Bauhof getroffen. Ziel dieser Aktion war es die Gemarkung von Unrat zu befreien. Zur Belohnung konnte man sich anschließend bei Leberkäsewecke und einem Getränk stärken.



Neues Spielgerät am Spielplatz Tal

Im März wurde die Umgestaltung des Spielplatzes Tal fertiggestellt und mit einem neuen Spielgerät ausgestattet. Hierfür wurden ca. 14.000 € investiert.



Ersatzbeschaffung Bagger

Da der „alte Bagger“ in die Jahre gekommen war, wurde ein „Neuer“ Bagger der Firma Hansa zum Preis von ca. 137.000 € angeschafft.



Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Starkregenereignis am 26. Juli

Am Abend des 26. Juli fielen im nordöstlichen Bereich unserer Gemeinde in einer Stunde bis zu 140 Liter/m² Regen. Durch die Wassermassen schwoll der Talgraben bis auf eine Breite von 35 Meter an und trat über die Ufer. Weiterhin konnte das Abwassersystem diese enormen Wassermengen nicht bewältigen und Schachtabdeckungen wurden herausgedrückt. Im Gemeindegebiet wurden ca. 70 Einsatzstellen gemeldet.

Sehr stark wurden hierbei die Neuwiesenhalle, das Kinderhaus Walter Ellwanger, die Schillerhalle und die Schillerschule getroffen. Schon in der Nacht zeichnete sich ab, dass im Bereich des Rundbaus der Schillerschule insbesondere des Vereinsraums des Musikvereins starke Schäden zu erwarten sind. Auch in den anderen Gemeindegebäuden wurde mit Schäden gerechnet, deren Umfang sich allerdings erst im Laufe der nächsten Wochen nach dem Starkregenereignis abzeichnete.

Das in die Gebäude eindringende Wasser war mit Schlamm durch-



setzt und Messungen zeigten auch das Vorhandensein von Fäkalbakterien. Dieser Umstand lies eine reine Trocknung der betroffenen Böden in den Gebäuden nicht zu und es mussten daher die Bauteile entfernt werden.

In allen Gebäuden musste das Inventar/Mobilar ausgelagert werden, also komplett geräumt um die Demontearbeiten durchführen zu können. Um die Gegenstände einlagern zu können wurden von der Gemeinde zwei Objekte zur Lagerung angemietet.

Im Laufe der Demontearbeiten zeigte sich erst das gesamte Ausmaß der betroffenen Bereiche:

Schillerschule

Vereinsräume zur Hölderlinstraße

- Entfernen des kompletten Bodenaufbaus bis auf Bodenplatte
- Ausbau Trennwände
- Abisolieren von Heizungsleitungen
- Teilentfernung der Wandbeläge

Vereinsräume Rundbau

- Kompletter Rückbau bis auf Rohbauzustand von Decken, Wänden und Boden einschließlich Installationen
- Demontage der Fassade.

Heizraum

- Erneuerung Blockheizkraftwerk
- Entfernen aller Isolierungen an Leitungen
- Erneuerung Lüftungsgerät
- Neuaufbau Gaskessel mit Gasleitung
- Überarbeitung Elektrohauptverteilung



Schillerhalle Hallenbereich ▲

▲ Foyer der Schillerhalle

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...



▲ *Neuwiesenhalle Sporthalle*
▲ *Demontage Hallenboden*

Schillerhalle

- Entfernen aller Böden bis auf Bodenplatten im gesamten Gebäude (ausgenommen Duschbereiche und Lüftungsraum)
- Teilentfernung von Vorbauwänden
- Überarbeiten der Hausinstalltionen im Untergeschoss

Kinderhaus Walter Ellwanger

- Demontage der Böden im UG und im Kinderhaus bis auf Bodenplatte
- Erneuerung der Wärmeenerzeugung im Kinderhaus
- Überarbeiten der Lüftungsanlage
- Teilentfernung der leichten Zwischenwände

Neuwiesenhalle

- Entfernen aller Böden bis auf Bodenplatte im Bereich der Sporthalle
- Überarbeiten Lüftungsgerät
- Teilentfernung der Wandverkleidung in der Halle



▲ *Kinderhaus Walter Ellwanger*
Flur-Garderobe



▲ *Schillerhalle*

Mit den Wiederherstellungsarbeiten wird ab Januar 2017 begonnen und eine Inbetriebnahme der Gebäude ist im Sommer 2017 geplant. Bis zur Inbetriebnahme der Gebäude hat die Gemeinde sehr starke Einschränkungen was den Schulsport, den Vereinssport und auch den Betrieb des Kinderhauses betrifft. Es wurden Ausweichmöglichkeiten gefunden, entweder in anderen gemeindeeigenen Gebäuden, im privaten Bereich, oder auch außerhalb von Dettingen. Die Gemeinde dankt den Schulen, den Vereinen und der evangelischen Kirchengemeinde für die gute Zusammenarbeit in dieser schwierigen Situation.

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...



Großbrand ehemaliges Uniplast-Areal, Fabrikstraße:



Das 1865 erbaute und 1886 erweiterte denkmalgeschützte Fabrikgebäude soll in Dettingen zusätzlichen Wohnraum bieten. Die Planungen sowie Abstimmungen mit dem Denkmalamt und der Baurechtsbehörde standen kurz vor der Genehmigung.

Beim Großbrand am 20. Mai wurde der komplette Dachstuhl des denkmalgeschützten Gebäudes zerstört. Dieses Schadensereignis brachte das Vorhaben zum Stocken.

Aufgrund des Brandes wurden außer dem Dachstuhl weitere Gebäudeteile im Innenbereich in Mitleidschaft gezogen.

Folglich waren neue Planungs- und Abstimmungsgespräche zwischen den Beteiligten erforderlich, wodurch auch der ursprüngliche Zeitplan nicht eingehalten werden konnte.

Im Herbst 2016 hat der Investor mit der Sanierung des Brandschadens begonnen. Die Bebauung behält weiterhin ihre Denkmaleigenschaft und muss auch zukünftig bei dem Bauvorhaben berücksichtigt werden.

Bei dem Brand kämpften 100 Feuerwehrleute gegen die Flammen an. Es entstand ein Sachschaden im sechststelligen Bereich.



Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Ortsbaumeister Klaus Brodbeck wurde verabschiedet

Am 20. Oktober wurde Herr **Klaus Brodbeck** offiziell in der Gemeinderatsitzung, nach 31 Jahren im Amt, in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Nach einer Ausbildung als Bauzeichner absolvierte Herr Brodbeck ein Studium zum Dipl.-Ing. (FH) Fachrichtung Architektur. Nach einigen beruflichen Stationen bei anderen Kommunen trat Herr Brodbeck 1985 in den Dienst der Gemeinde Dettingen ein. Unzählige Bauprojekte hatte Herr Brodbeck zu verantworten. Zu den bedeutendsten Projekten gehörten der Neubau der Schillerhalle, die Sanierung der Ortsmitte als auch das Baugebiet Oberer Bo-

den. Insgesamt gehen 34 größere Baumaßnahmen auf das Konto des ehemaligen Ortsbaumeisters. Herr Brodbeck wird weiterhin die technische Geschäftsführung der ErmsstalEnergie Dettingen verantworten und somit noch Kontakt mit der Gemeindeverwaltung haben.

Farag Khodary wurde bereits zum Juli 2016 bei der Gemeindeverwaltung Dettingen als neuer Ortsbaumeister eingestellt und konnte sich in dieser Zeit mit den aktuellen Aufgaben vertraut machen. Herr Khodary absolvierte von 1998-2004 ein Studium zum Dipl.-Ing. der Fachrichtung Architektur. An-



▲ V.l.n.r: Farag Khodary, Michael Hillert, Klaus Brodbeck

schließend war er 8 Jahre in leitenden Funktionen im Baugewerbe tätig, bevor er 2012 die Leitung des Hochbaubereiches am Landratsamt Donau-Ries übernahm. Zudem absolvierte er ein berufsbegeleitendes Studium zum Master of Facility Management.

Azubi Workshop in Dettingen & Bildungsfahrt nach Stuttgart

Wielangesollte der Rock sein?! Muss das Handy in der Tasche bleiben?! Und darf ich das Internet am Arbeitsplatz auch privat nutzen?! Diese und andere Fragen konnten sich 18 Auszubildende aus dem Ermsstal und von der Alb bei der zweiten Auflage des Azubi-Workshops an einem Nachmittag Anfang September in Dettingen beantworten. Neben der Klärung wichtiger Fragen vor und während einer Ausbildung in einer Kommunalverwaltung

diente der Workshop auch der Kontaktknüpfung und dem interkommunalen Austausch der Auszubildenden untereinander.

Das eindeutige Feedback der angehenden Verwaltungsfachangestellten: „Man könnte gut und gerne einen ganzen Tag daraus machen, die Themen vertiefen und noch mehr ins Gespräch kommen.“

Im Rahmen des Azubi-Workshops haben sich die Auszubildenden auf den Weg nach Stuttgart gemacht.



Auf dem Programm stand ein Besuch des Landtags, eine Diskussionsrunde mit MdL Karl-Wilhelm Röhm und eine Führung durch die Börse an. Ziel der Bildungsfahrt sollte sein, dass die angehenden Verwaltungsfachangestellten einen Einblick in den Gesamtkontext von den Aufgaben der Kommunalverwaltung bis hin zum Landtag erhalten. Vorbereitet auf den Tag hat sich der Rathaus-Nachwuchs bereits beim Azubi-Workshop. Dabei haben sie sich Themen und Fragen wie „Welche Auswirkungen hat die Abspaltung der ABW von der AfD für den Landtag?“ oder „Wie wird unsere Ausbildung vom Landtag gefördert?“ für die Gesprächsrunde mit Herrn Röhm überlegt. Die Begleitpersonen Ralf Barth (Hauptamtsleiter), Volker Brodbeck (Personalleiter) und Lisa Uebele (Praktikantin im Personalamt) waren sich einig, dass die Bildungsfahrt nach Stuttgart ein gelungener Tag war.

◀ Die Auszubildenden im Landtag von Baden-Württemberg

Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Neue Auszubildende und Bundesfreiwilligendienstlerin

Am 1. September begann Frau Kathrin Reusch aus Neuhausen eine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte bei der Gemeindeverwaltung.

Ann-Kathrin Haug aus Dettingen trat am 25. Juli für 12 Monate eine Stelle im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes bei der Gemeinde Dettingen an. Hierbei ist sie vor allem im Bereich des Kulturamts eingesetzt.

Die Auszubildenden Ann-Kathrin Gross und Denise Goller sind bereits im 2. bzw. 3. Lehrjahr.

V.l.n.r.: Volker Brodbeck, Denise Goller, (hintere Reihe) Kathrin Reusch, Ann-Kathrin Haug, Ann-Kathrin Gross (vordere Reihe) ▼



Bauhof

Neuer BFDler beim Bauhof ist seit dem 12. September **Marius Unzeitig**. Er absolviert dort die Stelle des Bundesfreiwilligendienstes und löst damit Herrn Marcel Gollmer und Herrn Sven Heinze in deren Aufgaben ab.



▲ V.l.n.r.: Volker Brodbeck, Marius Unzeitig, Jörg Kächele, Georg Schnitzler

City Hub App – neue Wege in Sachen Kommunikation

Was hat der Gemeinderat in seiner letzten Sitzung beschlossen? Wann ist der nächste Termin zur Abholung des Mülls? Welche Straßen sind wegen Baumaßnahmen gesperrt? Antworten auf all diese Fragen gibt es künftig nicht nur in der Tageszeitung, Dettingen Aktuell oder auf der Homepage, sondern in der Dettinger City Hub App für das Handy.

Seit November ist die Gemeinde Dettingen mit der App online.

Die App soll ein digitaler Wegweiser für Bürger und Besucher sein, die sich neben allgemeinen Informationen zur Gemeinde vor allem auf die tagesaktuellen Nachrichten wie Sperrungen, Gemeinderatsinformationen, Veranstaltungen sowie Mülltermine konzentriert. Bürger können sich damit einfach und schnell informieren. Außerdem können Bürger ebenfalls einfach und schnell Schadensmeldungen an die Gemeinde mitteilen.

Der Nutzer kann sich zusätzlich über allgemeine Angebote wie Gastronomie, Freizeit, Essen und Trinken und Übernachten informieren.

Mit den sogenannten Push-Meldungen wird der Nutzer immer tagesaktuell über bevorstehende Ereignisse informiert.

Die Kommunikation zwischen Gemeinde und Bürger kann auf dieser weiteren Ebene praktiziert werden.

Wenn Sie all diese Informationen nutzen wollen, dann laden Sie sich die Dettinger CITYHUB-App aus dem Playstore/Appstore herunter.

Dettingen an der Erms

geht neue Wege in Sachen Kommunikation!



Laden Sie sich die kostenlose CITYHUB-App aus dem Playstore/Appstore herunter.





Weiteres aus dem Gemeindeleben ...

Die Mediathek – Entdecken Sie eine neue Seite von Dettingen



Die Verwaltung und der Arbeitskreis Kultur Dettingen machten sich vor vier Jahren Gedanken was mit dem geschichtlichen Erbe aus Dettingen geschehen soll. Da ein dickes Buch dem heutigen Informationsfluss nicht mehr gerecht wird, musste man sich etwas neues überlegen und mit dem Zeitgeist gehen.



Momentan befinden sich ca. 180 Ereignisse in der Mediathek. Diese Ereignisse stammen aus der Zeit von 1089 bis in die Gegenwart. Die Mediathek wird andauernd aktualisiert und mit neuen Ereignissen erweitert. Um den verschiedenen Ereignissen näher zu kommen, stehen beschreibende Texte, Bilder und Videos zur Auswahl.

Durch die abwechslungsreiche Mischung aus amüsanten und historischen Kurzgeschichten, Fakten, Fotos, Filmen, historischen Karten und vielem mehr lässt es sich richtig schön schmökern. Ebenfalls findet man verschiedene Zeitungsberichte aus vergangenen Jahren wieder.



Eine Besonderheit in der Mediathek sind die Zeitzeugenfilme – vier eingessene Dettinger berichten aus früheren Zeiten. Unter den Zeitzeugen befinden sich Else Röhm,

Daher haben sich die Verantwortlichen für ein Portal, welches über die Homepage der Gemeinde zu erreichen ist, entschieden. Neben den bisher bekannten Reitern „Leben & Erleben“ und „Rathaus & Service“ findet man jetzt einen dritten Reiter „Mediathek“ auf der Homepage. Wählen Sie diesen Reiter und Sie bekommen einen tiefen Einblick in die Ortsgeschichte unserer Gemeinde. Die Mediathek wurde am 22. November der Öffentlichkeit vorgestellt und ist seit dem 23. November online.



Entdecken Sie eine neue Seite von Dettingen

- Filme von Zeitzeugen
- Amüsante Anekdoten von Hermann Stark u.a.
- Neues und bisher Unveröffentlichtes aus Dettingens Geschichte
- Größere und kleinere Ereignisse der letzten Jahrzehnte
- ... wird ständig erweitert

www.dettingen-erm.s.de
Unser Dettingen neu erleben

Karl Wurster, Heinz Müller und Giovanni Sarra.

Dettingen ist bislang die einzige Kommune im Ermstal, die für die Ortsgeschichte ein so umfangreiches, elektronisches Forum geschaffen hat.

Um die Mediathek noch besser kennenzulernen und bisher Unveröffentlichtes aus Dettingens Geschichte zu erfahren freuen wir uns, wenn Sie einen Blick auf unsere Homepage werfen.



Impressum

Herausgeber:

Gemeinde Dettingen an der Erms
Rathausplatz 1
72581 Dettingen an der Erms

Telefon 07123/7207-0

Telefax 07123/7207-111

info@dettingen-erms.de

www.dettingen-erms.de

Redaktion:

Gemeindeverwaltung
Dettingen an der Erms

Fotos:

soweit nicht anders an den
jeweiligen Fotos vermerkt –
Gemeinde Dettingen an der Erms
Umschlag: Albrecht Arnold

Stand:

Dezember 2016

DTP-Produktion:

Gemeindeverwaltung
Dettingen an der Erms

Druck:

logo Print GmbH

Anlage 34: Ortsportrait der Gemeinde Dettingen an der Erms: URL: <http://www.dettingen-erms.de/anfahrt> [16.08.2017].

Dettingen an der Erms – am | x

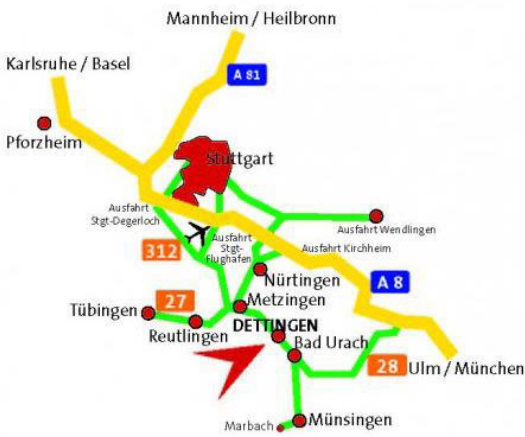
www.dettingen-erms.de/anfahrt

Suchen

LAGE & ANFAHRT

So finden und erreichen Sie uns.

Anfahrt
Die Gemeinde Dettingen an der Erms liegt verkehrsgünstig an der B 28, über die man zügig in den Raum Reutlingen / Tübingen und auf die A 8 Richtung München / Karlsruhe gelangt. Auch der Großraum Stuttgart wird schnell durch die Anbindung der B 312 an die B 27 erreicht.



Mannheim / Heilbronn
Karlsruhe / Basel
Pforzheim
Stuttgart
Tübingen
Reutlingen
Nürtingen
Metzingen
DETTINGEN
Bad Urach
Ulm / München
Münsingen
Marbach

Ausfahrt Stuttgart - A 8
• Autobahnausfahrt Stuttgart Degerloch B 27 in Richtung Tübingen
• Ausfahrt 1 Durch die Nutzung dieser Website erklären Sie sich damit einverstanden, dass unsere Dienste Cookies verwenden. [Mehr erfahren](#)
• B 312 folgen bis zur Ausfahrt auf die B 28, dann Richtung Dettingen

Ihr Suchbegriff

Mehr zum Thema

- > Unser Wappen
- > Zahlen, Daten, Fakten
- > Weitere Dettingen
- > **Lage & Anfahrt**

Gemeindeverwaltung
Rathausplatz 1
72581 Dettingen an der Erms

- Lageplan anzeigen
- Anfahrt/Routing
- Fahrplanauskunft

07123 7207-0
E-Mail senden / anzeigen

OK

DE 13:07 16.08.2017

Anlage 35: Geschichte der Gemeinde Dettingen an der Erms: URL: <http://www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Unser-Dettingen/Geschichte/19.-und-20.-Jahrhundert> [16.08.2017].

Dettingen an der Erms – am

www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Unser-Dettingen/Geschichte/19.-und-20.-Jahrhundert

GESCHICHTE

19. und 20. Jahrhundert




Erst im 19. Jahrhundert hatte sich im Ort die Bevölkerungszahl und Wirtschaft einigermaßen erholt - ehe der Beginn der Industrialisierung, wetterbedingte Missernten und die Bevölkerungsexplosion zu großen Problemen führten. Diese Gründe und separatistische Glaubensströmungen führten zu Auswanderungen vieler Dettinger nach Südrussland und den USA. Gegen Ende des Jahrhunderts bahnte sich durch die erste Wagenfabrik, die Papierfabrik und die erste Weberei der Vettern Eisenlohr ein grundlegender wirtschaftlicher Wandel an.

Im 20. Jahrhundert sorgte die zweite Industrialisierungswelle durch Einführung des elektrischen Stroms für wirtschaftlichen Wohlstand. Getrübt wurde diese Zeit durch das Dritte Reich und den 2. Weltkrieg. Wesentliche Zerstörungen durch Kriegshandlungen gab es keine. Verluste von lieben Verwandten und Freunden sowie große Not und unermessliches Leid wurden von der irrsinnigen Ideologie des Nationalsozialismus geprägt.

Ihr Suchbegriff

Mehr zum Thema

- > 1089 erstmals erwähnt
- > Berühmte Raubzüge
- > **19. und 20. Jahrhundert**



Durch die Nutzung dieser Website erklären Sie sich damit einverstanden, dass unsere Dienste Cookies verwenden. [Mehr erfahren](#)

OK

DE 13:16 16.08.2017

Dettingen an der Erms – am

www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Unser-Dettingen/Geschichte/19.-und-20.-Jahrhundert

Suchen

☆📁🔍⬇️🏠☰



Ortsansicht von Dettingen an der Erms 1964

Nach 1960 wurden die Ansiedlung vieler Industriegebiete zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen und Dettingen an der Erms entwickelte sich von dem Auspendler - zur Ependlergemeinde mit stetig wachsenden Einwohnerzahlen. Dettingen an der Erms vergrößerte sich, Wohnraum musste geschaffen werden.

Am Ende des 20. Jahrhunderts wandelte sich die Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft. Infolge dessen war die in den neunziger Jahren gestartete Ortskernsanierung eine zukunftsweisende Entscheidung. Der ständig wachsende Verkehrsfluss wurde aus dem Ortskern verbannt und binnen weniger Jahre erhöhte sich dadurch die Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte um mehr als 40 %. Die geschaffenen Plätze und die Orte bieten darüber hinaus viele Möglichkeiten für Märkte, Feste und Veranstaltungen.



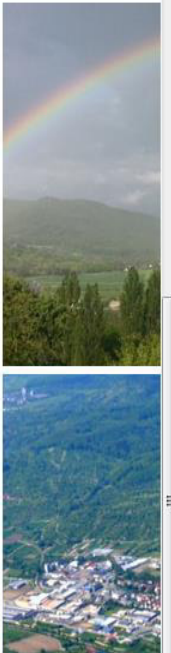
Gemeindeverwaltung | Rathausplatz 1
73584 Dettingen an der Erms | info@dettingen-erms.de

16.08.2017 | 13:16

Durch die Nutzung dieser Website erklären Sie sich damit einverstanden, dass unsere Dienste Cookies verwenden. [Mehr erfahren](#)

OK

DE 📶 📶 📶 📶 📶 13:16
16.08.2017



Anlage 36: Altersstruktur: URL: <https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Alter/01035810.tab?R=GS415014> [16.08.2017].

Dettingen an der Erms – am Anteil der Altersjahre an der

https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Alter/01035810.tab?R=GS415014

Baden-Württemberg
STATISTISCHES LANDESAMT

START ÜBER UNS SERVICE PRESSE DATEN MELDEN SUCHBEGRIFF

Start :: Bevölkerung und Gebiet :: Altersstruktur :: Anteil der Altersjahre an der Bevölkerung

Bevölkerung und Gebiet Altersstruktur

Leben und Arbeiten

- Bevölkerung und Gebiet
 - Gebiet
 - Bevölkerung im Überblick
- Altersstruktur
- Migranten und Nationalität
- Ehe und Scheidung
- Geburten und Sterbefälle
- Zu- und Fortzüge
- Vorausrechnung
- Private Haushalte
- Familie
- Gesundheit
- Wohnen
- Bildung und Kultur
- Arbeit

Staat und Gesellschaft

- Soziale Sicherung
- Finanzen und Steuern
- Rechtspflege
- Wahlen

Volkswirtschaft und Branchen

- Gesamtwirtschaft und Konjunktur
- Land- und Forstwirtschaft
- Industrie

- andere regionale Einheit -

Hilfe Auswahlmenü

Anteil der Altersjahre an der Bevölkerung

Anteil der Bevölkerung nach Altersjahren seit 1995 an der Bevölkerung insgesamt¹⁾
Dettingen an der Erms (Kreis Reutlingen)

Im Alter von ...	1995		2000		2005		2015	
	Anzahl	in % ¹⁾	Anzahl	in % ¹⁾	Anzahl	in % ¹⁾	Anzahl	in % ¹⁾
unter 1 Jahr	96	1,1	102	1,1	77	0,8	95	1,0
1 Jahr	100	1,1	84	0,9	86	0,9	88	0,9
2 Jahren	114	1,3	115	1,3	97	1,0	77	0,8
3 Jahren	105	1,2	99	1,1	80	0,9	92	1,0
4 Jahren	105	1,2	100	1,1	99	1,1	93	1,0
5 Jahren	111	1,2	87	1,0	105	1,1	91	1,0
6 Jahren	96	1,1	99	1,1	89	1,0	95	1,0
7 Jahren	120	1,3	119	1,3	118	1,3	94	1,0
8 Jahren	101	1,1	99	1,1	107	1,2	88	0,9
9 Jahren	110	1,2	107	1,2	97	1,0	100	1,1
10 Jahren	98	1,1	108	1,2	90	1,0	93	1,0
11 Jahren	97	1,1	105	1,2	95	1,0	103	1,1
12 Jahren	103	1,1	114	1,3	125	1,4	108	1,1
13 Jahren	108	1,2	101	1,1	100	1,1	74	0,8
14 Jahren	99	1,1	107	1,2	117	1,3	100	1,1
15 Jahren	119	1,3	103	1,1	111	1,2	103	1,1
16 Jahren	100	1,1	91	1,0	108	1,2	97	1,0
17 Jahren	76	0,8	103	1,1	120	1,3	119	1,3
18 Jahren	101	1,1	110	1,2	111	1,2	114	1,2
19 Jahren	90	1,0	100	1,1	111	1,2	96	1,0
20 Jahren	86	0,9	122	1,3	114	1,2	89	0,9
21 Jahren	98	1,1	102	1,1	90	1,0	86	0,9

IMPRESSUM | KONTAKT | AGB | DATENSCHUTZ | GLOSSAR | ZEICHENERKLÄRUNG

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2017

DE 13:26 16.08.2017

Dettingen an der Erms - am Anteil der Altersjahre an der

https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Alter/01035810.tab?R=GS415014

Suchen

Volkswirtschaft und Branchen

Gesamtwirtschaft und Konjunktur

Land- und Forstwirtschaft

Industrie

Handwerk und Bau

Handel und Dienstleistungen

Tourismus und Gastgewerbe

Umwelt und Verkehr

Umwelt

Energie

Verkehr

RT ÜBER UNS SERVICE PRESSE DATEN MELDEN SUCHBEGRIFF

ssstruktur :: Anteil der Altersjahre an der Bevölkerung

Altersstruktur

21 Jahren	98	1,1	102	1,1	90	1,0	86	0,9
22 Jahren	105	1,2	78	0,9	109	1,2	116	1,2
23 Jahren	132	1,5	101	1,1	113	1,2	102	1,1
24 Jahren	141	1,6	91	1,0	95	1,0	100	1,1
25 Jahren	136	1,5	101	1,1	116	1,3	107	1,1
26 Jahren	163	1,8	106	1,2	106	1,1	116	1,2
27 Jahren	168	1,9	104	1,1	95	1,0	127	1,3
28 Jahren	161	1,8	106	1,2	99	1,1	100	1,1
29 Jahren	194	2,1	112	1,2	88	1,0	112	1,2
30 Jahren	199	2,2	137	1,5	92	1,0	100	1,1
31 Jahren	173	1,9	151	1,7	104	1,1	115	1,2
32 Jahren	150	1,7	145	1,6	97	1,0	116	1,2
33 Jahren	165	1,8	168	1,9	120	1,3	113	1,2
34 Jahren	138	1,5	191	2,1	118	1,3	111	1,2
35 Jahren	142	1,6	180	2,0	145	1,6	134	1,4
36 Jahren	148	1,6	159	1,8	141	1,5	104	1,1
37 Jahren	144	1,6	153	1,7	150	1,6	107	1,1
38 Jahren	143	1,6	169	1,9	175	1,9	114	1,2
39 Jahren	154	1,7	138	1,5	193	2,1	112	1,2
40 Jahren	122	1,3	139	1,5	188	2,0	120	1,3
41 Jahren	126	1,4	149	1,6	166	1,8	110	1,2
42 Jahren	106	1,2	136	1,5	160	1,7	128	1,4
43 Jahren	118	1,3	144	1,6	170	1,8	145	1,5
44 Jahren	88	1,0	150	1,7	144	1,6	117	1,2
45 Jahren	131	1,4	120	1,3	139	1,5	143	1,5
46 Jahren	98	1,1	126	1,4	147	1,6	146	1,5
47 Jahren	89	1,0	98	1,1	138	1,5	148	1,6
48 Jahren	101	1,1	107	1,2	140	1,5	152	1,6
49 Jahren	99	1,1	83	0,9	151	1,6	178	1,9
50 Jahren	104	1,1	134	1,5	111	1,2	192	2,0
51 Jahren	104	1,1	90	1,1	122	1,4	166	1,8

IMPRESSUM | KONTAKT | AGB | DATENSCHUTZ | GLOSSAR | ZEICHENERKLÄRUNG © Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2017

DE 13:26 16.08.2017

Dettingen an der Erms – am
Anteil der Altersjahre an der

https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Alter/01035810.tab?R=GS415014
Suchen

Baden-Württemberg
STATISTISCHES LANDESAMT

[START](#)
[ÜBER UNS](#)
[SERVICE](#)
[PRESSE](#)
[DATEN MELDEN](#)

Start :: Bevölkerung und Gebiet :: Altersstruktur :: Anteil der Altersjahre an der Bevölkerung

Bevölkerung und Gebiet

Altersstruktur

51 Jahren	104	1,1	98	1,1	133	1,4	166	1,8
52 Jahren	118	1,3	87	1,0	102	1,1	156	1,6
53 Jahren	91	1,0	98	1,1	106	1,1	169	1,8
54 Jahren	135	1,5	98	1,1	84	0,9	144	1,5
55 Jahren	133	1,5	100	1,1	138	1,5	149	1,6
56 Jahren	154	1,7	104	1,1	103	1,1	145	1,5
57 Jahren	106	1,2	111	1,2	88	1,0	134	1,4
58 Jahren	128	1,4	89	1,0	95	1,0	133	1,4
59 Jahren	114	1,3	131	1,4	88	1,0	144	1,5
60 Jahren	109	1,2	123	1,4	90	1,0	123	1,3
61 Jahren	121	1,3	151	1,7	105	1,1	126	1,3
62 Jahren	85	0,9	99	1,1	106	1,1	97	1,0
63 Jahren	91	1,0	132	1,5	84	0,9	110	1,2
64 Jahren	105	1,2	102	1,1	126	1,4	78	0,8
65 Jahren	94	1,0	103	1,1	117	1,3	121	1,3
66 Jahren	87	1,0	112	1,2	139	1,5	82	0,9
67 Jahren	91	1,0	77	0,8	97	1,0	80	0,8
68 Jahren	71	0,8	83	0,9	125	1,4	83	0,9
69 Jahren	69	0,8	100	1,1	93	1,0	75	0,8
70 Jahren	62	0,7	79	0,9	101	1,1	69	0,7
71 Jahren	66	0,7	83	0,9	107	1,2	92	1,0
72 Jahren	80	0,9	83	0,9	70	0,8	94	1,0
73 Jahren	48	0,5	69	0,8	74	0,8	69	0,7
74 Jahren	69	0,8	65	0,7	92	1,0	103	1,1
75 Jahren	66	0,7	62	0,7	69	0,7	101	1,1
76 Jahren	50	0,6	65	0,7	72	0,8	132	1,4
77 Jahren	38	0,4	66	0,7	76	0,8	99	1,0
78 Jahren	30	0,3	47	0,5	57	0,6	97	1,0
79 Jahren	28	0,3	60	0,7	52	0,6	84	0,9
80 Jahren	27	0,3	60	0,7	45	0,5	78	0,8

IMPRESSUM | KONTAKT | AGB | DATENSCHUTZ | GLOSSAR | ZEICHENERKLÄRUNG

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2017

DE
13:27
16.08.2017

Bevölkerung und Gebiet

Altersstruktur

Altersjahre	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030
69 Jahren	69	0,8	100	1,1	93	1,0	75	0,8
70 Jahren	62	0,7	79	0,9	101	1,1	69	0,7
71 Jahren	66	0,7	83	0,9	107	1,2	92	1,0
72 Jahren	80	0,9	83	0,9	70	0,8	94	1,0
73 Jahren	48	0,5	69	0,8	74	0,8	69	0,7
74 Jahren	69	0,8	65	0,7	92	1,0	103	1,1
75 Jahren	66	0,7	62	0,7	69	0,7	101	1,1
76 Jahren	50	0,6	65	0,7	72	0,8	132	1,4
77 Jahren	38	0,4	66	0,7	76	0,8	99	1,0
78 Jahren	30	0,3	47	0,5	57	0,6	97	1,0
79 Jahren	28	0,3	60	0,7	52	0,6	84	0,9
80 Jahren	27	0,3	60	0,7	45	0,5	78	0,8
81 Jahren	66	0,7	39	0,4	51	0,6	82	0,9
82 Jahren	46	0,5	28	0,3	53	0,6	56	0,6
83 Jahren	41	0,5	25	0,3	32	0,3	49	0,5
84 Jahren	36	0,4	23	0,3	42	0,5	57	0,6
85 Jahren	31	0,3	21	0,2	40	0,4	35	0,4
86 Jahren	17	0,2	40	0,4	31	0,3	38	0,4
87 Jahren	27	0,3	28	0,3	21	0,2	42	0,4
88 Jahren	18	0,2	18	0,2	10	0,1	30	0,3
89 Jahren	15	0,2	14	0,2	15	0,2	25	0,3
90 u.mehr Jahren	42	0,5	51	0,6	66	0,7	50	0,5
Insgesamt	9.080	100	9.077	100	9.252	100	9.477	100

*) Fortschreibungen jeweils zum 31.12. des Jahres.
1995, 2000 und 2005 Basis VZ'87,
ab 2011 Basis Zensus 2011.

1) In Prozent der Bevölkerung.
Datenquelle: Bevölkerungsfortschreibung.

Anlage 37: Vereine und Verbände: URL: <http://www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Freizeit%2BTourismus/Vereine%2BVerb%C3%A4nde> [16.08.2017].

Dettingen an der Erms – am Anteil der Altersjahre an der

www.dettingen-erms.de/de/Leben%2BERleben/Freizeit%2BTourismus/Vereine%2BVerbände

an der Erms

Leben & Erleben Rathaus & Service Mediathek

Veranstaltungen Unser Dettingen Leben & Lernen **Freizeit & Tourismus** Wirtschaft

Bäder Sportanlagen Veranstaltungsräume Skaterpark Kinderspielplätze **Vereine & Verbände** Essen & Trinken Übernachten Natur erleben Grillplätze

VEREINE & VERBÄNDE

Jeder findet hier, was das Herz begehrt.

Dettingen an der Erms zeichnet sich durch ein reges Vereinsleben aus, welches das gesamte Leben in der Gemeinde maßgeblich mitprägt: Über 50 Vereine und Vereinigungen beleben die Gemeinde und bieten eine breite Palette von Gesang- und Musikvereinen, Turn- und Sportvereinen, Kunst- und Kulturvereinen, von Vereinen und Verbänden zur Erhaltung und Pflege des Brauchtums, Wandervereinen, Vereinen für Freizeit und Hobby, Internationalen Vereinigungen, Vereinen für gemeinnützige Zwecke und vielen weiteren Interessensverbänden.

Diese Vereine und Organisationen fördern durch ihre gesellschaftlichen Aktivitäten das Gemeinschaftsleben. Sie erfüllen wertvolle pädagogische, soziale, kulturelle und gesundheitsvorsorgende Funktionen.

Die Gemeinde Dettingen an der Erms steht zu ihren Vereinen und sieht in deren Förderung eine öffentliche Aufgabe. Durch direkte und indirekte Unterstützung fördert sie die Vereine und Organisationen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hier in der Förderung der Jugendarbeit.

Ihr Suchbegriff

Mehr zum Thema

- > Vereine A-Z
- > Vereinsnachrichten

Frau
Karin Greiner
Verwaltung der Versammlungsstätten, Vereine, Sport

07123 7207-143
07123 7207-33143
E-Mail senden / anzeigen

Weitere Informationen

Durch die Nutzung dieser Website erklären Sie sich damit einverstanden, dass unsere Dienste Cookies verwenden. [Mehr erfahren](#)

OK

13:35
16.08.2017

Anlage 38: Wahlbeteiligung: URL: <https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Kommunal/02045000.tab?R=GS415014> und <https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Landtag/02035000.tab?R=GS415014> [16.08.2017].

Dettingen an der Erms – am x Gemeinderatswahlen 2014 - x

https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Kommunal/02045000.tab?R=GS415014

Baden-Württemberg
STATISTISCHES LANDESAMT

START ÜBER UNS SERVICE PRESSE DATEN MELDEN SUCHBEGRIFF

Start :: Wahlen :: Kommunalwahlen :: Gemeinderatswahlen 2014

Wahlen

Kommunalwahlen

- andere regionale Einheit - Hilfe Auswählen

Gemeinderatswahlen 2014

CSV Gemeinderatswahlen 2014 - Wahlberechtigte, Wähler, Verteilung der gültigen Stimmen

Dettingen an der Erms (Kreis Reutlingen)

Gegenstand der Nachweisung	2014		2009		Veränderung	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%-Punkte
Wahlberechtigte	7.223		6.823		+400	
Wähler(innen)	3.440	47,6	3.622	53,1	-182	-5,5
Ungültige Stimmzettel	39	1,1	66	1,8	-27	-0,7
Gültige Stimmen insgesamt	56.757		60.644		-3.887	
Gültige Stimmen bei Mehrheitswahl ⁽¹⁾	x		x		x	
Gültige Stimmen bei Verhältniswahl ⁽²⁾	56.757		60.644		-3.887	
Parteien zusammen	15.973	28,1	15.584	25,7	+389	+2,4
davon						
CDU	15.973	28,1	15.584	25,7	+389	+2,4
SPD	x	x	x	x	x	x
GRÜNE	x	x	x	x	x	x
FDP	x	x	x	x	x	x
DIE LINKE	x	x	x	x	x	x
REP	x	x	x	x	x	x
ÖDP	x	x	x	x	x	x
DKP	x	x	x	x	x	x
AfD	x	x	x	x	x	x
BIG	x	x	x	x	x	x
Die PARTEI	x	x	x	x	x	x
EINHEIT	x	x	x	x	x	x
GRAUE	x	x	x	x	x	x
NPD	x	x	x	x	x	x

IMPRESSUM | KONTAKT | AGB | DATENSCHUTZ | GLOSSAR | ZEICHENERKLÄRUNG

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2017

DE 13:41 16.08.2017

Dettingen an der Erms – am

Gemeinderatswahlen 2014 -

https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Kommunal/02045000.tab?R=GS415014

Suchen

☆

📁

🔍

⬇️

🏠

☰

Industrie

Handwerk und Bau

Handel und Dienstleistungen

Tourismus und Gastgewerbe

Umwelt und Verkehr

Umwelt

Energie

Verkehr

RT

ÜBER UNS

SERVICE

PRESSE

DATEN MELDEN

SUCHBEGRIFF

emeinderatswahlen 2014

Kommunalwahlen

GRAUE	x	x	x	x	x	x
NPD	x	x	x	x	x	x
PIRATEN	x	x	x	x	x	x
CDU/FDP	x	x	x	x	x	x
SPD/GRÜNE	x	x	x	x	x	x
Gemeinsame Wahlvorschläge von Parteien und Wahlvereinigungen zusammen	x	x	x	x	x	x
davon nach beteiligter Partei						
CDU/WV	x	x	x	x	x	x
SPD/WV	x	x	x	x	x	x
FDP/WV	x	x	x	x	x	x
GRÜNE/WV	x	x	x	x	x	x
DIE LINKE/WV	x	x	x	x	x	x
ÖDP/WV	x	x	x	x	x	x
Die PARTEI/WV	x	x	x	x	x	x
AGP/WV	x	x	x	x	x	x
SPD/GRÜNE/WV	x	x	x	x	x	x
Wahlvereinigungen zusammen	40.784	71,9	45.060	74,3	-4.276	-2,4
davon						
WV (soweit nicht folgende)	40.784	71,9	45.060	74,3	-4.276	-2,4
Junge Union	x	x	x	x	x	x
Grüne Listen	x	x	x	x	x	x
Linksorientierte Listen	x	x	x	x	x	x
Frauenlisten	x	x	x	x	x	x
Einzelbewerber	x	x	x	x	x	x

1) Mehrheitswahl findet statt, wenn kein oder nur ein Wahlvorschlag eingereicht wurde.

2) Verhältniswahl findet statt, wenn mehrere Wahlvorschläge eingereicht wurden.

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2014

IMPRESSUM | KONTAKT | AGB | DATENSCHUTZ | GLOSSAR | ZEICHENERKLÄRUNG

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2017

🌐

📁

🔍

📄

📊

📅

📧

📄

DE

13:41

16.08.2017

Dettingen an der Erms – am

Landtagswahl 2016 - Statistik

https://www.statistik-bw.de/Wahlen/Landtag/02035000.tab?R=GS415014

Suchen

☆

📄

🔍

⬇

🏠

☰

Gesundheit

Wohnen

Bildung und Kultur

Arbeit

Staat und Gesellschaft

Soziale Sicherung

Finanzen und Steuern

Rechtspflege

Wahlen

Kommunalwahlen

Landtagswahl

Bundestagswahl

Europawahl

Volkswirtschaft und Branchen

Gesamtwirtschaft und Konjunktur

Land- und Forstwirtschaft

Industrie

Handwerk und Bau

Handel und Dienstleistungen

Tourismus und Gastgewerbe

Umwelt und Verkehr

Umwelt

Energie

Verkehr

RT

ÜBER UNS

SERVICE

PRESSE

DATEN MELDEN

SUCHBEGRIFF

Landtagswahl

Wähler(innen) / Wahlbeteiligung	4.758	72,0	4.467	68,6	+291	+3,4
Ungültige Stimmen	46	1,0	62	1,4	-16	-0,4
Gültige Stimmen	4.712	99,0	4.405	98,6	+307	+0,4
davon für						
CDU	1.470	31,2	1.895	43,0	-425	-11,8
GRÜNE	1.353	28,7	943	21,4	+410	+7,3
SPD	547	11,6	987	22,4	-440	-10,8
FDP	493	10,5	283	6,4	+210	+4,1
DIE LINKE	89	1,9	92	2,1	-3	-0,2
PIRATEN	x	x	86	2,0	-86	-2,0
REP	16	0,3	48	1,1	-32	-0,8
NPD	11	0,2	37	0,8	-26	-0,6
ÖDP	40	0,8	34	0,8	+6	+0,0
Die PARTEI	x	x	x	x	x	x
BüSo	x	x	x	x	x	x
DKP	x	x	x	x	x	x
ALFA	41	0,9	x	x	+41	+0,9
Tierschutzallianz	x	x	x	x	x	x
AfD	652	13,8	x	x	+652	+13,8
ARMINIUS-Bund	x	x	x	x	x	x
Bündnis C	x	x	x	x	x	x
DIE EINHEIT	x	x	x	x	x	x
DIE RECHTE	x	x	x	x	x	x
FREIE WÄHLER	x	x	x	x	x	x
MENSCHLICHE WELT	x	x	x	x	x	x
Tierschutzpartei	x	x	x	x	x	x
Einzelbewerber	x	x	x	x	x	x

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2016

IMPRESSUM | KONTAKT | AGB | DATENSCHUTZ | GLOSSAR | ZEICHENERKLÄRUNG

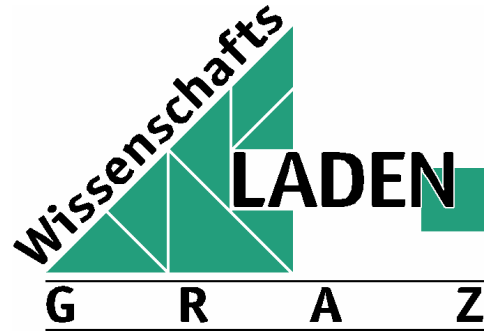
© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2016

DE

13:42

16.08.2017

Anlage 39: Pilshofer, Birgit (2001): Wie erstelle ich einen Fragebogen? Ein Leitfaden für die Praxis: URL: https://www.google.com/url?q=https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2d-sprt-t-01/user_files/Hofmann/SS08/erstellungvonfragebogen.pdf&sa=U&ved=0ahU-KEwixhaSB7NvVAhXiDZoKHa_7DdEQFggE-MAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHyONjmn9pK5RuV1YcbpuE-vtCUkww [01.06.2017].



Wie erstelle ich einen Fragebogen?

Ein Leitfaden für die Praxis

2. Auflage / Jänner 2001

Mag. Birgit Pilshofer

Redaktionelle Mitarbeit: Mag. Ernst Prensberger

Wissenschaftsladen Graz
Institut für Wissens- und Forschungsvermittlung
Elisabethstraße 3, 8010 Graz
Tel. 0316/384677 (tgl. 9-12 Uhr)
email: wila@gewi.kfunigraz.ac.at
<http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/wila/>

INHALT

<u>VORWORT</u>	<u>3</u>
<u>1. DIE INHALTLICHE VORBEREITUNG EINES FRAGEBOGENS</u>	<u>4</u>
<u>2. MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN EINES FRAGEBOGENS</u>	<u>9</u>
2.1. GRENZEN UND RAHMENBEDINGUNGEN	9
2.2. VERFÄLSCHUNGSTENDENZEN	10
2.3. EINLEITUNGSTEXT (INSTRUKTION) UND EINBINDUNG	12
<u>3. RICHTLINIEN ZUR FORMULIERUNG DER FRAGEN</u>	<u>14</u>
3.1. FRAGENFORMAT UND ANREDE	14
3.2. DIE FORMULIERUNG DER FRAGEN	16
3.3. ANORDNUNG DER FRAGEN UND LAYOUT	17
<u>4. EINE KURZE ÜBERPRÜFUNG IN DER PRAXIS</u>	<u>19</u>
<u>5. DIE AUSWAHL EINER GEEIGNETEN STICHPROBE</u>	<u>21</u>
<u>6. MÖGLICHKEITEN DER AUSWERTUNG</u>	<u>24</u>
<u>7. HINWEISE ZUR GRAFISCHEN DARSTELLUNG VON ERGEBNISSEN</u>	<u>28</u>
<u>8. LITERATURHINWEISE</u>	<u>29</u>

Vorwort

Dieser „Leitfaden aus der Praxis“ entstand aus der Erfahrung, daß sich immer wieder **Anfragende und Studierende** an den Wissenschaftsladen wenden mit dem Wunsch, einen Fragebogen zu erstellen, anzuwenden und auszuwerten, ohne dafür eine spezielle Vorbildung und Praxiserfahrung mitzubringen.

In der Folge kommt es immer wieder zur Situation, daß sich Anfragende von aufwendigen Projektanboten von Seiten verschiedener Forschungseinrichtungen abschrecken lassen und von ihrem Vorhaben Abstand nehmen (obwohl sie einen großen Teil der Vorbereitungsarbeiten selbst durchführen könnten).

Andererseits steht uns leider oft nicht genügend Arbeitszeit zur Verfügung, einzelnen Studierenden das Grundwissen der Fragebogenerstellung gesondert zu vermitteln.

Hier soll dieser Leitfaden ansetzen und sowohl Anfragenden aus verschiedenen Einrichtungen als auch Studierenden ein erstes Rüstzeug in die Hand geben, mit dem sie einen **Fragebogenentwurf** konzipieren können. In den meisten Fällen ist es dann noch empfehlenswert, diesen Entwurf mit erfahreneren AnwenderInnen zu diskutieren.

Im Fall von Studierenden ist es der/die universitäre BetreuerIn, der die wertvollsten Hinweise zur letztlich angewendeten Fragebogenfassung liefern wird. Von Seiten des Wissenschaftsladens können hier nur vorbereitende Hinweise kommen, wobei wir natürlich gerne zur Durchsicht von Entwürfen der von uns begleiteten Studierenden bereit sind.

Auch im Fall von anfragenden Einrichtungen stehen wir zur Durchsicht und Überarbeitung gerne zur Verfügung, wobei wir unseren üblichen Projekt-Stundensatz verrechnen.

In beiden Fällen ersuchen wir um die Vorbereitung von Fragebogenentwürfen, in denen die folgenden Hinweise möglichst genau berücksichtigt wurden!

Die angeführten Hinweise stammen aus meiner Grundausbildung als Psychologin, aus diverser Fachliteratur und Fortbildung zum empirischen Arbeiten und aus zunehmender Erfahrung mit der eigenen Konstruktion und Anwendung von Fragebögen.

Sie sollen zur ersten Orientierung dienen und erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen Ihnen aber zeigen, was ein möglicher und gangbarer Weg ist, Ihren eigenen Fragebogen vorzubereiten bis zu einem Stadium, in dem Sie mit punktuellen Hinweisen von außen Ihr Auslangen finden.

Trotz aller Umsicht und trotz der Diskussion des Textes mit einem Lehrbeauftragten am Institut für Psychologie der Universität Graz können Fehler im Text nicht ganz ausgeschlossen werden. Für eventuelle Folgen solcher Fehler können wir keine Haftung übernehmen.

Graz, im Dezember 2000

Mag. Birgit Pilshofer

1. Die inhaltliche Vorbereitung eines Fragebogens

Das Allerwichtigste zuerst: Versuchen Sie bitte nicht, einen Fragebogen zu erstellen, bevor Sie eine klare **Formulierung Ihrer Fragestellung** ausgearbeitet haben!

Studierende einiger Fachrichtungen kennen den Vorgang: Sie formulieren auf der Grundlage wissenschaftlicher Fachliteratur eine (oder mehrere) Hypothese(n) auf der Sachebene. Dann erst überlegen Sie sich, wie Sie die einzelnen Variablen bzw. Merkmale, die in dieser Hypothese vorkommen, messen können („Operationalisierung“), wie Sie die resultierenden Meßwerte auswerten können, und wie die zahlenmäßigen Ergebnisse dieser Messung gemäß Ihrer Sachhypothese aussehen müßten („statistische Hypothese“).

Diese **Reihenfolge** ist absolut wichtig, wenn sich auch Fragestellungen in der Praxis häufig weniger aus einer vorliegenden Fachliteratur ergeben als aus Erfahrungen von Betroffenen (Interviews) oder aus anderen Quellen.

Wenn Sie nach der umgekehrten Reihenfolge vorgehen und schon mit dem Fragebogenentwurf beginnen, bevor Sie Ihre Fragen und das betreffende Themenfeld genau kennen, kommen Sie viel zu leicht in Versuchung, das zu fragen, was Sie vermutlich leicht abfragen können, und nicht das, was Sie als Information wirklich brauchen. Sie gleichen dann der Person aus dem viel zitierten Beispiel, die ihren verlorenen Schlüssel im Umkreis der Straßenlaterne sucht, weil dort Licht ist (statt sich eine Taschenlampe zu basteln und dort zu suchen, wo sie ihn verloren hat).

Das gleiche gilt für die Suche nach bereits existierenden Fragebögen zu einem Zeitpunkt, bevor Sie Ihre Fragestellung(en) genau kennen: solche Fragebögen sind zwar vielleicht vorgetestet und standardisiert worden (und Sie könnten sich viel Arbeit ersparen), aber sie wurden meistens für etwas anders gelagerte Fragestellungen entworfen und beantworten nicht genau Ihre Fragestellung. Sie hätten dann ein sehr genaues Meßinstrument, das aber überhaupt nicht das mißt, was Sie erheben wollen.

Wie aber kommen Sie zu einer inhaltlichen **Präzisierung der Fragestellung**?

Eine mögliche **Strukturierungshilfe** ist eine „**Mind-map**“ in folgender Anwendungsform:

Sie setzen an zentrale Stelle die grobe Formulierung Ihres Themas, z.B. den Arbeitstitel Ihrer Diplomarbeit oder die Zufriedenheit mit einer bestimmten Maßnahme Ihrer Einrichtung. Dann überlegen Sie in einem ersten Brainstorming, welche Aspekte überhaupt mit Ihrem Thema zusammenhängen könnten oder auf dieses einen Einfluß haben, und welche Aspekte Sie in Ihre Befragung einbeziehen möchten.

Erst dann suchen Sie (auf einer weiteren Differenzierungsstufe) die Unterasspekte bzw. Variablen, die diese Aspekte genauer beschreiben, und kommen von da aus schon zu einer ersten groben Sammlung Ihrer Fragen.

Dazu finden Sie gleich ein konkretes **Beispiel auf der folgenden Seite**.

Diese Grafik auf der nächsten Seite ist ein Beispiel für eine Mind-map, wie sie zur Entwicklung eines Fragebogens benutzt werden könnte, mit dem die TeilnehmerInnen an einer Kursmaßnahme diesen Kurs beurteilen sollen.

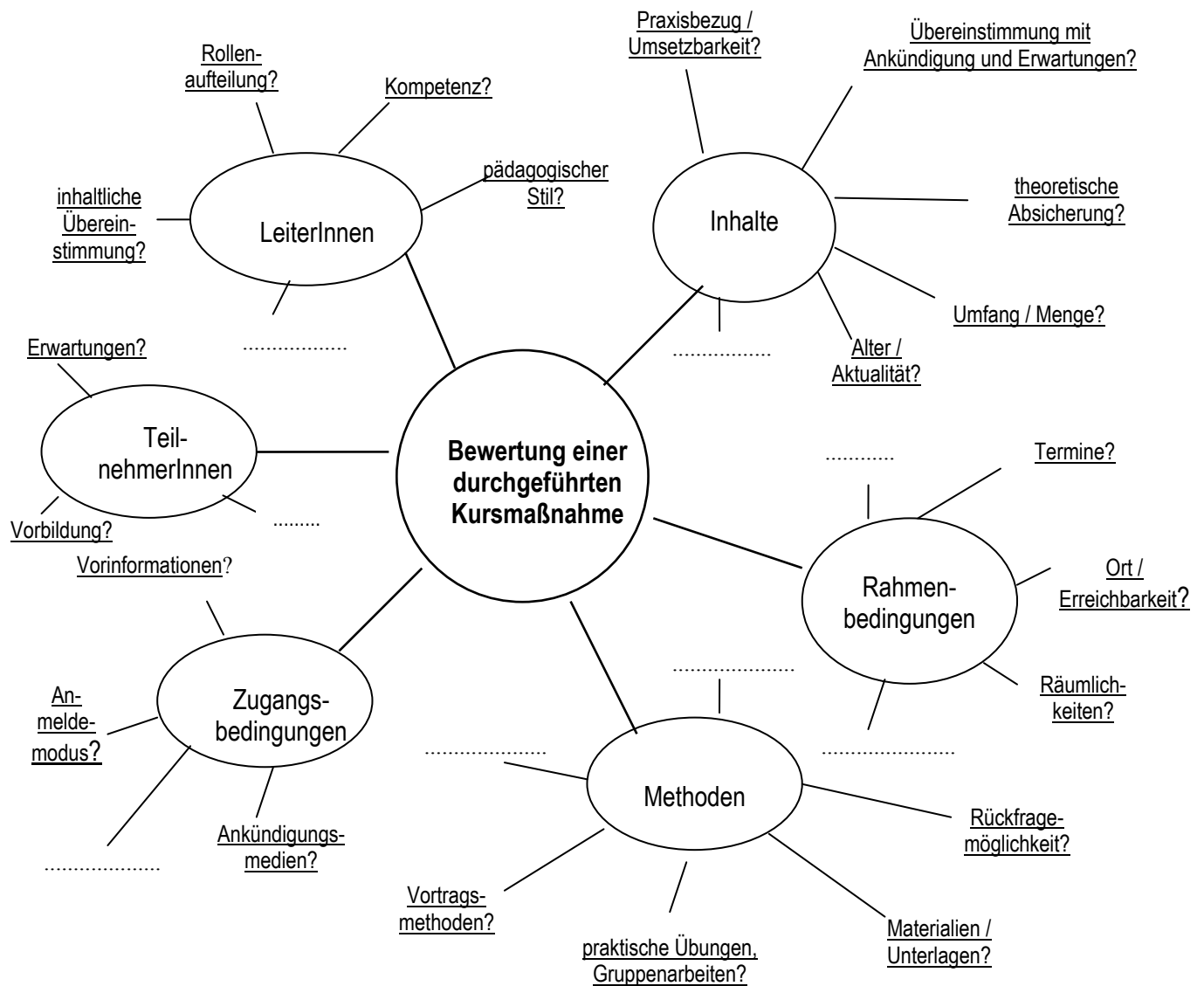
Es handelt sich dabei um eine Mind-map, wie sie in der Phase der Ideensammlung aussehen würde - das heißt, sie ist sehr unvollständig, was durch die punktierten Linien symbolisiert wird.

Weitere Ideen könnte man in diesem Fall z.B. aus explorativen Interviews mit TeilnehmerInnen und KursleiterInnen gewinnen (s.u.) oder aus der Literatur zur Evaluation von Bildungsangeboten.

Mit den Fragezeichen im zweiten „Ast“ der umseitigen Mind-map soll auf zweierlei hingewiesen werden:

- 1.) auf die Notwendigkeit, für jeden dieser Begriffe explizit zu klären und offenzulegen, was im Rahmen Ihrer Befragung darunter verstanden wird (was z.B. bei „Terminen“ noch leicht ist, bei „Kompetenz“ schon schwieriger wird etc.), und
- 2.) darauf, daß es von dieser Darstellung bis zu einer ersten Fragenformulierung für Ihren Fragebogen nicht mehr weit ist!

Abb. 1: Mind-map zur Ausformulierung der Fragestellungen zum Thema „Bewertung einer durchgeführten Kursmaßnahme“ (Erläuterungen sh. vorige Seite)



An dieser Stelle eine kleine „**Warnung**“:

Wenn Sie hier nicht sorgfältig vorgehen und - besonders bei der ersten Verzweigung Ihrer „Mind-map“ auf eine **möglichst vollständige Sammlung** der wichtigsten Aspekte achten, kann die beste Fragebogenkonstruktion dieses Versäumnis nicht wettmachen: Wenn Sie einen wichtigen Aspekt vergessen, werden Sie ihn nicht abfragen und keine Antworten darauf bekommen, da ein Fragebogen mit sogenannten geschlossenen Fragen (s.u.) ja nur Platz läßt für vorgegebene Antworten und zunächst einmal stärker die inhaltlichen Schwerpunkte des Fragebogen-Erstellers widerspiegelt als die Schwerpunkte der antwortenden Person!

Hier haben offene Fragen und vor allem qualitative Interviews einen wichtigen Platz, und Sie sollten den Aufwand nicht scheuen, im Vorfeld der Fragebogenerstellung etliche **explorative (erkundende) Interviews** und auch einzelne **ExpertInnenvinterviews** zu führen: das Ziel dieser Interviews ist es, zu erfahren, welche Aspekte beim genannten Thema überhaupt wichtig sind, und zwar im besonderen für die Personen, die den Fragebogen letztlich ausfüllen werden (daher sind an dieser Stelle die explorativen Interviews mit den in der Praxis Betroffenen mindestens genauso wichtig wie die mit ExpertInnen, also mit Personen, die von Berufs wegen mit dem Thema befaßt sind und einen Überblick auf einem abstrakteren Niveau haben).

Es genügt in einem solchen erkundenden Interview, die Befragten mit einer ganz offenen Formulierung nach ihrem Erleben in Zusammenhang mit dem betreffenden Thema zu fragen und ihnen dann im Gespräch zu „folgen“, d.h. sie zu bestätigen und ihnen zuzuhören, um ihre Schwerpunkte und eventuell unerwartete Aspekte kennenzulernen.

Zusätzlich kann es günstig sein, **einzelne offene Fragen** (siehe Kapitel 3) in den Fragebogen einzubauen, um den TeilnehmerInnen Möglichkeiten der Äußerung außerhalb der vorgegebenen Skalen zu geben (wenn Sie das überhaupt nicht tun, werden die TeilnehmerInnen vielleicht aus Ihren Antwortvorgaben „ausbrechen“ und Aussagen irgendwo dazuschreiben, die Sie dann für die Auswertung in einer viel mühsameren Form berücksichtigen müssen). Solche offenen Fragen sind andererseits schwieriger auszuwerten (Genaueres dazu in Kapitel 6).

Wenn Sie an einem Fragebogen zu einer Maßnahme in Ihrer Einrichtung arbeiten, möchten Sie vielleicht eine derartige „Mind-map“ auf der Basis eines Brainstormings in Ihrem Team erstellen.

Nehmen Sie dafür ruhig ein Plakat zu Hilfe, das hängen bleibt, bis die Fragenformulierung abgeschlossen ist, und das Sie bei der Fragebogenauswertung wieder zu Rate ziehen: Vielleicht gibt es Aspekte, die Sie bewußt nicht mit abfragen wollen, die aber in der Interpretation ihren Platz haben.

In Zusammenhang mit einer genauen Formulierung der Fragestellung empfiehlt es sich auch, die **Literatur zum betreffenden Thema** gut zu kennen. Vielleicht sind ja Teile Ihrer

Frage bereits gut erforscht, eventuell sogar mit umfangreicheren Mitteln als Sie diese planen. So eine Literaturrecherche ist im Zuge einer wissenschaftlichen Abschlußarbeit ohnehin der grundlegende erste Schritt.

Wenn Sie in einem anderen Zusammenhang (etwa für die Einrichtung, in der Sie arbeiten) einen Fragebogen erstellen und die erforderliche Literatur zum jeweiligen Sachgebiet nicht zur Hand haben sollten, gibt es vielleicht die Möglichkeit, die **Literaturrecherche** auszulagern. Dafür bieten sich je nach Themengebiet unterschiedliche Anlaufstellen an, die beauftragt werden können; möglicherweise finden sich auch interessierte Studierende, die einen kleinen Recherche-Auftrag gerne übernehmen.

Mit der Frage nach der Literatur zu einem bestimmten Thema können Sie sich kostenlos an den Wissenschaftsladen wenden: Wir werden versuchen, Ihnen weiterzuhelfen (das gilt ausschließlich für Anfragende aus der Non Profit-Praxis und für DiplomandInnen, die ein Thema des Wissenschaftsladens bearbeiten).

Außerdem können Sie sich (gegen Vorlage eines Meldezettels, eines Paßfotos und eines Lichtbildausweises) auch ohne Inskription einen Benutzerausweis der Universitätsbibliothek Graz ausstellen lassen und dort Ihre Literatur-Recherchen und -Bestellungen durchführen.

2. Möglichkeiten und Grenzen eines Fragebogens

2.1. Grenzen und Rahmenbedingungen

Man könnte ja einfach und optimistisch annehmen, wenn ich etwas erfahren möchte, frage ich betroffene Personen in einem Fragebogen danach, und aus ihrer Antwort kann ich dann eindeutig auf den entsprechenden Sachverhalt schließen.

Aus der Sicht der Wissenschaftstheorie wird **diese Annahme als naiv angesehen**.

Vielleicht antwortet eine Person am Ende eines langen Kurstages (mit sehnsüchtigem Blick auf den Feierabend) auf die Frage „Wie hat Ihnen der Inhalt dieses Kurses gefallen?“ ganz anders als am nächsten Arbeitstag, an dem sie ausgeruht ist und vielleicht erste Inhalte in ihrer täglichen Arbeit verwenden kann. Vielleicht vermischt sie auch Einflüsse aus den schlechten Lichtverhältnissen im Kursraum oder der besonders sympathischen Art eines Trainers mit der Frage nach dem Inhalt (besonders, wenn nach den Aspekten „Licht“ und „Trainer“ nicht extra gefragt wurde). Oder sie haßt zufällig Fragebögen im allgemeinen, was unweigerlich auf ihre Antworten abfärben wird.

Daß wir dennoch so tun, als wären Fragebögen ein so geeignetes Erhebungsinstrument, liegt einerseits an der rationalistisch-naturwissenschaftlichen Orientierung, die allgemein mit „Wissenschaftlichkeit“ assoziiert wird, andererseits daran, daß wir häufig keine bessere Alternative haben, wenn wir nach Daten suchen, die wir verrechnen können.

Erste Lösungsansätze sind hier,

- 1) dem Fragebogen eine möglichst klare Einleitung („Instruktion“) voranzustellen (s.u.)
- 2) die „harten Daten“ (also die in Zahlen ausgedrückten Ergebnisse) durch Interview-Aussagen und einzelne offene Fragen zu ergänzen,
- 3) die Situation des Ausfüllens für alle TeilnehmerInnen gleich und möglichst angenehm zu gestalten,
- 4) unterschiedliche Aspekte in getrennten Fragen zu erheben,
- 5) dem eigenen Befragungs-Instrument gegenüber kritisch zu bleiben, und
- 6) Schwachstellen der eigenen Erhebung in die Interpretation mit einzubeziehen (und bei der Ergebnispräsentation offenzulegen).

Zu einer **angenehmen Situation** gehört z.B. die Organisation eines ausreichenden zeitlichen Rahmens (lieber Rückporto zahlen als „zwischen Tür und Angel“ ausfüllen lassen!), die inhaltliche Freiheit („Zusammenarbeit“ unter den Befragten unterbinden und ihnen beim Ausfüllen nicht „über die Schulter schauen“!), die Gewährleistung der Anonymität (Fragebögen lieber in eine Schachtel stecken lassen als absammeln!), und beim Fragebogenversand nach Möglichkeit auch ein kleiner Anreiz: Für eine Einrichtung kann sich ein kleines „Gewinnspiel“ schon auszahlen, wenn Sie eine Rücklaufquote

erreichen wollen, die über einem Viertel der versendeten Fragebögen liegt (Sie dürfen schließlich nicht telefonisch nachfragen, wenn Sie Anonymität zugesichert haben).

Ansonsten bleibt uns nichts anderes übrig, als die möglichen Verfälschungen im Auge zu behalten und jede einzelne Frage vor der Anwendung **noch einmal zu hinterfragen** unter dem Aspekt „**Mißt diese Frage (vor allem) das, was ich erfahren möchte?**“.

2.2. Verfälschungstendenzen

Näher eingehen möchte ich an dieser Stelle vor allem auf eine Verfälschungstendenz, die in der Praxis besonders stark zum Tragen kommt, nämlich die **Tendenz zur „sozialen Erwünschtheit“**.

„Soziale Erwünschtheit“ bezeichnet die Tendenz von Personen, eine Frage so zu beantworten, daß die Antwort voraussichtlich gesellschaftlichen Maßstäben entspricht.

Wenn Sie zum **Beispiel** ein kostenloses Probe-Abo einer Zeitung bezogen haben, und eine Mitarbeiterin dieser Zeitung befragt Sie telefonisch über bestimmte Aspekte der Zeitung, werden Sie sich vielleicht positiver äußern als wenn Ihnen dieselben Fragen in einer Umfrage eines neutralen Meinungsforschungsinstituts zum Vergleich verschiedener Tageszeitungen gestellt würden (in diesem Beispiel wird ein an sich nach den Regeln der Objektivität erstellter Fragebogen - der bei jedem Anwender dasselbe Ergebnis liefern sollte - durch Rahmenbedingungen gestört, die sozial erwünschte Antworten fördern).

Von einem Arzt erwarten wir beispielsweise, daß er seine PatientInnen als wesentlich wichtiger für sein Leben bewertet als etwa seine wissenschaftliche Karriere oder seine Verdienstmöglichkeiten. Da jeder Arzt diese Erwartung kennt, wird er sich bei einer entsprechenden Frage in einem Fragebogen in diese Richtung gedrängt fühlen, auch wenn sie ihm von einer neutralen Forschungseinrichtung gestellt wird.

Manche standardisierten Fragebögen versuchen dem Problem entgegenzuwirken, indem sie einige „**Lügenitems**“ einbauen wie z.B. die Behauptung „ich war noch nie unpünktlich“. Eine ehrliche Zustimmung zu dieser Aussage ist extrem unwahrscheinlich (praktisch jeder Mensch war schon einmal unpünktlich). Wer hier mit „ja“ antwortet, zeigt auch bei allen anderen Fragen vermutlich die Tendenz zu sozial erwünschten Antworten.

In den Fragebögen, die wir für die Praxis entwerfen, lassen sich derartige Items (=Einzelfragen) kaum unauffällig einbauen.

Wir müssen daher versuchen,

- Fragen möglichst neutral zu formulieren, sodaß sie keine Wertungen enthalten und damit keine sozial erwünschten Antworten herausfordern,
- Rahmenbedingungen zu vermeiden, die sozial erwünschte Antworten praktisch hervorrufen (Beispiel im nächsten Absatz) und
- in unserer Interpretation berücksichtigen, daß wir nun einmal häufig getrieben sind vom Wunsch, einander zu gefallen, und daß daher ein gewisses Maß an sozial erwünschten Antworten nicht zu vermeiden ist.
- Außerdem kann es in Einzelfällen sinnvoll sein, in der Einleitung zum Fragebogen nicht den wirklichen Untersuchungszweck zu nennen (z.B. wenn es darum geht, „Ängstlichkeit“ zu messen). In diesem Fall muß der / die Befragte zumindest im nachhinein über den Untersuchungszweck aufgeklärt werden.

Besonders sollten die Rahmenbedingungen sicherstellen, daß die Befragten ihre **Beziehung zum Fragensteller** nicht über den Fragebogen ausdrücken.

Wenn beispielsweise KlientInnen einer Beratungseinrichtung im Laufe eines längeren Beratungs- oder Therapieprozesses Gefühle der Abhängigkeit oder Dankbarkeit entwickeln, ist eine persönliche Fragebogenvorgabe durch MitarbeiterInnen der Einrichtung vor Abschluß des Beratungsprozesses de facto sinnlos. In diesem Fall würde man besser auf eine nachträgliche Beurteilung zurückgreifen (idealerweise zu mehreren Zeitpunkten) oder die Fragebögen von einer externen Person vergeben lassen; der Versand am Postweg oder die Weitergabe durch eine Sekretärin stellen Kompromisse dar.

Generell muß man um so eher mit sozial erwünschten Antworten zum Inhalt eines Angebots rechnen, je mehr eine Person dieses Angebot aus verschiedensten Gründen braucht.

Weitere Antworttendenzen außer der „sozialen Erwünschtheit“ sind z.B. die **„Jasage-Tendenz“**, die **„Neinsage-Tendenz“** und die **Tendenz zur Unentschiedenheit**.

Wenn Sie z.B. vorgeben: „Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu: ich mag Blumen“, dann messen Sie nicht nur, wie sehr die betreffende Person Blumen mag (und als wie sozial erwünscht sie das einschätzt), sondern auch ihre individuelle Antworttendenz, ja oder nein zu sagen oder sich lieber gar nicht festzulegen.

Das fällt besonders ins Gewicht, wenn Sie eine Serie von Einzelfragen vorgeben, die alle in die selbe Richtung „gepolzt“ sind - zum Beispiel, wenn Sie mit mehreren Fragen die Zustimmung zu einer neuen Kinderbetreuungsform erheben wollen, und jede „ja“-Antwort drückt eine positive Meinung über die Betreuungsform aus. Nach einer längeren Reihe solcher Fragen wird die eine Person schon „aus Gewohnheit“ „ja“ ankreuzen, ohne noch genau nachzudenken, und eine andere wird vielleicht „nein“ ankreuzen, um nicht immer das selbe zu sagen.

Es wird daher für die Praxis empfohlen, die Fragen manchmal positiv zu formulieren und manchmal auch negativ. Im unserem Beispiel der neuen Kinderbetreuungsform würde man also einige Einzelfragen so formulieren, daß „ja“ ein positives Urteil ausdrückt (z.B.: „Sind Sie mit der Betreuungseinrichtung zufrieden?“), und einige so, daß „ja“ ein negatives Urteil ausdrückt (z.B. „Wünschen Sie sich umfassende Veränderungen bei dieser Kinderbetreuungsform?“).

Die Kenntnis von kulturellen Besonderheiten kann hier von Vorteil sein. Wenn Sie z.B. MigrantInnen aus dem arabischen Raum befragen, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Sie kaum ein direktes „Nein“ erhalten (und müssen Ihre Ergebnisse dementsprechend interpretieren).

Auf eine weitere Verfälschungstendenz, die Tendenz zur Unentschiedenheit (Tendenz zur Mitte) stoßen wir gleich wieder in Kapitel 3.

2.3. Einleitungstext (Instruktion) und Einbindung

Ganz wesentlich für die Beantwortung Ihres Fragebogens ist auch die **Instruktion**, also der **Einleitungstext**, den Sie voranstellen.

Dieser Einleitungstext sollte folgendes mindestens enthalten:

- ☛ eine knappe Vorstellung Ihrer Person bzw. Einrichtung
- ☛ die grobe Fragestellung dahinter und eventuell eine Erklärung, was auf Basis dieser Befragung erarbeitet werden soll (hier ist Diplomatie ebenso gefragt wie Ehrlichkeit; z.B. wird es mehr Offenheit bewirken, wenn Sie die „Kommunikation“ untersuchen, als wenn Sie das „Konkurrenzverhalten“ im Auge haben – s.o.)
- ☛ einen Ausdruck dessen, daß Ihnen jeder beantwortete Fragebogen wichtig und wertvoll ist, und daß Sie die jeweilige Person befragen, weil sie einen gewissen Expertenstatus hat und Sie ihre Meinung für eventuelle Verbesserungen etc. benötigen
- ☛ eine Bitte um ehrliche Antwort und die Versicherung, daß es keine „richtigen“ und „falschen“ Antworten gibt
- ☛ eine Zusicherung der Anonymität, falls Sie diese auch ehrlich und absolut gewährleisten können (und das sollten Sie unbedingt anstreben: Tricks wie numerierte Fragebögen sind zu vermeiden!)
- ☛ einen Dank dafür, daß sich die angesprochene Person für die Bearbeitung Zeit nimmt
- ☛ Achtung: gesonderte Instruktionen in Form von kurzen Zwischentexten können notwendig werden, wenn Sie von der ausfüllenden Person bei einer Frage mehr verlangen als ein einfaches Ankreuzen - wenn Sie also ein komplizierteres Antwortformat vorgeben; in diesem Fall fügen Sie am besten ein Beispiel für die Beantwortung dieser Frage ein!

Auf eine möglichst große **Einbindung in den thematischen Kontext** ist besonders bei Fragebögen im Rahmen von Diplomarbeiten zu achten:

Versuchen Sie bei Diplomarbeiten, nach Rücksprache Referenzen von Einrichtungen anzuführen, die Ihre Erhebung unterstützen. Das kann ein kleiner Begleittext der Einrichtung sein, die an Ihrem Thema interessiert ist, oder z.B. ein Ausdruck des Interesses von Seiten einer übergeordneten Verwaltungseinrichtung.

Tun Sie das möglichst, ohne dadurch sozial erwünschte Antworten zu provozieren; achten Sie also auf Ihre Formulierung und erwähnen Sie allenfalls die größtmögliche Unabhängigkeit der wissenschaftlichen Forschung. Zum Beispiel werden Sie bei der Verwendung eines offiziellen Briefpapiers abwägen müssen zwischen der Anzahl der ProbandInnen, die Sie dadurch gewinnen, und der inhaltlichen Verfälschung, die Sie sich auf diese Weise einhandeln!

3. Richtlinien zur Formulierung der Fragen

3.1. Fragenformat und Anrede

Prinzipiell gibt es offene und geschlossene Fragen.

Offene Fragen in Fragebögen werden beantwortet, indem etwas selbst Formuliertes auf einem dafür vorgesehenen Platz niedergeschrieben wird. Das bietet den Vorteil, daß sich die antwortende Person nicht an die Kategorien im Kopf des Fragebogen-Entwicklers halten muß, benachteiligt aber Personen, die sich im Verbalisieren schwer tun. Außerdem sind offene Fragen oft schwerer auszuwerten als geschlossene Fragen.

Unter **geschlossenen Fragen** versteht man solche, die durch Ankreuzen (oder Reihung durch Einfügen von Ziffern, jedenfalls ohne selbst gewählte Worte) zu beantworten sind.

Mischformen sind Fragen, die vorgegebene Antwortmöglichkeiten enthalten, aber zusätzlich eine offene Kategorie wie z.B.

☐ „Sonstige, nämlich _____“.

Diese Form ist empfehlenswert aufgrund der **Erfahrung**, daß man auch in gründlichen Vorerhebungen zu den möglichen Antwortalternativen manchmal eine Antwortkategorie übersehen kann (wenn Sie vorher gut recherchiert haben, werden Sie in der Kategorie „Sonstige“ ohnehin nicht viel auszuwerten haben). Stellen Sie sich z.B. vor, Sie machen eine Untersuchung über die Lebensgewohnheiten Jugendlicher und fragen die Jugendlichen danach, was sie in Ihrer freien Zeit tun - nach wie vielen Gesprächen sind Sie sicher, daß Sie nicht das liebste Hobby des einen oder anderen in Ihren Antwortvorschlägen übersehen haben?

Wichtig ist das deshalb, weil Sie sichergehen müssen, daß alle Personen ihre „wahren“ Antworten in den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auch eindeutig unterbringen können (zu den Anforderungen an Antwortkategorien sh. Kap. 3.2.).

Eine Bemerkung noch zum Antwortformat, wenn Sie z.B. den **Zustimmungsgrad** zu einer bestimmten Aussage erheben wollen – dazu folgendes Beispiel:

„Fühlen Sie sich durch die Teilnahme an der Maßnahme XY in Ihrer momentanen Situation unterstützt?“

☐ ja ☐ eher ja ☐ eher nein ☐ nein“

Eine interessanter Aspekt ist hier die Vorgabe einer bestimmten **Anzahl von Abstufungen** (hier sind es z.B. vier), die eine Mittelkategorie enthalten können oder nicht (wie in diesem Beispiel).

Gibt man eine **Mittelkategorie** vor, enthält diese erwiesenermaßen oft auch Antwortverweigerer und „weiß-nicht-Antworten“ sowie Personen, die sich nicht gern entscheiden oder festlegen (Tendenz zur Mitte). Andererseits drängt man bei einer Formulierung ohne Mittelkategorie wie oben auch Personen zu einer Aussage, die wirklich „mittelmäßig“ meinen, und polarisiert damit das Ergebnis der Befragung (eines der beiden Übel muß man in Kauf nehmen).

Erfahrungsgemäß kann man bei mehr als sieben Antwortkategorien kaum noch differenzieren, und es ist daher nicht sinnvoll, mehr vorzugeben.

Mindestens genauso wichtig ist die **Frage verbaler „Anker“ oder „Labels“**, also der Bezeichnungen, mit denen man die Punkte der Antwortskala belegt.

Wie wir in Kapitel 6 sehen werden, hängen die Möglichkeiten der Auswertung und Weiterverrechnung davon ab, daß die Befragten die Skala so wahrnehmen, als wären die Abstände zwischen den einzelnen Punkten überall gleich groß!

Um sich diesem Ziel möglichst weit anzunähern, verwenden Sie bitte **möglichst neutrale Formulierungen**.

Rohrmann (1978) hat eine Untersuchung vorgelegt, die ergeben hat, daß die Urteiler bei 5-stufigen Rating-Skalen die folgenden **sprachlichen Merkmale** als **annähernd gleichabständig** auffaßten:

Häufigkeiten:	nie – selten – gelegentlich – oft – immer
Intensität:	gar nicht – kaum – mittelmäßig – ziemlich – außerordentlich
Wahrscheinlichkeit:	keinesfalls – wahrscheinlich nicht – vielleicht – ziemlich wahrscheinlich – ganz sicher
Bewertung von Aussagen:	völlig falsch – ziemlich falsch – unentschieden – ziemlich richtig – völlig richtig

Eine andere Variante ist es, nur „ja“ und „nein“ zu markieren und die anderen Punkte ohne Label vorzugeben, oder überhaupt keine Punkte vorzugeben, sondern eine Skala in Form einer kontinuierlichen Linie, auf der die befragte Person einen beliebigen Punkt ankreuzt:

ja ----- nein

In diesem Fall brauchen Sie zum Auswerten ein Lineal bzw. Unterstützung durch Ihren PC (und etwas mehr Zeit).

Übrigens: Die Bewertung eines Sachverhalts mit „**Schulnoten**“ ist zwar allgemein verständlich, wird aber erwiesenermaßen nicht als gleichabständig wahrgenommen („4“

und „5“ liegen weiter auseinander als die anderen Noten). Wegen der allgemeinen Verständlichkeit wird das oft ignoriert, und auch Schulnoten-Daten werden trotzdem auf dem höheren Niveau weiter verrechnet, was eine verbreitete Vorgangsweise darstellt.

Noch kurz zur Frage nach der Anrede: Sie sollte auf die angesprochene Gruppe abgestimmt sein. So sollten z.B. Jugendliche besser mit „du“ angesprochen werden, aber „Anbiederungen“ (wie es z.B. die Übernahme bestimmter Sprachgewohnheiten sein kann) sollten unbedingt vermieden werden.

Wichtig ist es auch, **bei der einmal gewählten Anrede zu bleiben**. Das heißt auch, Fragen sollen **entweder** als echte Fragen formuliert werden („meinen Sie, daß...?“) **oder** als Zustimmungsaussagen („ich meine, daß...“) und nicht abwechselnd!

3.2. Die Formulierung der Fragen

Für offene ebenso wie für geschlossene Fragen gilt die Regel, daß sie **möglichst einfach und genau formuliert** werden sollen.

Vermeiden Sie also bitte komplizierte Sätze und besonders **doppelte Verneinungen** (z.B. „Lehnen Sie ein Verbot der ausgedehnten Ladenöffnungszeiten in der Adventzeit ab?“)!

Verwenden Sie bitte nur Begriffe, die **allen geläufig** sind.

Stellen Sie keine Fragen, deren Beantwortung an bestimmte **Voraussetzungen** gebunden ist, die nicht alle Befragten erfüllen („Wie beurteilen Sie die Beziehungen zu Ihren ArbeitskollegInnen?“ kann nur von Berufstätigen beantwortet werden, die nicht alleine arbeiten).

Ein heikles Problem stellen auch **Verzweigungen** in Fragebögen dar („wenn nein, gehen Sie weiter zu Frage X“).

Sie sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Wenn das nicht geht (Sie können ja Nichtraucher nicht gut nach ihrem Zigarettenkonsum oder Singles nach der Frequenz Ihrer Ehestreitigkeiten fragen), dann formulieren Sie die Verzweigung bitte möglichst einfach und gestalten Sie das Layout entsprechend, z.B. durch Pfeile (aber nicht zu viele!), Farben, Schattierungen etc..

Gut umzusetzen sind Verzweigungen vor allem bei Fragebogen-Vorgabe am Computer.

Oft ist es schon zu viel, eine Rechenoperation zu verlangen. Die Frage nach dem durchschnittlichen monatlichen Nettoeinkommen stellt je nach Beschäftigungsmodus unterschiedliche Anforderungen und kann zu kompliziert sein (abgesehen davon, daß sie häufig als zu intim empfunden wird).

Aus dem oben Gesagten über soziale Erwünschtheit ergibt sich auch, daß Fragen **nicht suggestiv** formuliert werden sollen, d.h. sie sollten konsequenterweise keine stark

wertbesetzten Begriffe enthalten und nicht die persönliche Meinung des Fragebogenerstellers erkennen lassen (also nicht „Sind Sie etwa der Meinung, daß...?“).

Ob **mehrere Inhalte in einer Frage** noch verarbeitet werden können oder nicht, erfahren Sie meistens recht zuverlässig in Ihrem kleinen Vortest – siehe Kapitel 4.

Dazu zwei **Beispiele** aus einer Jugendbefragung:

„Wünschst du dir in deiner Gemeinde ein Internet-Cafe, weil es dort keines gibt?“

Das ist zuviel auf einmal. Man müßte gesondert nach dem Wunsch nach einem Internet-Cafe und nach seinem Vorhandensein fragen - oder es z.B. mit folgendem Fragenformat versuchen:

„Wünschst du dir in deiner Gemeinde folgende Angebote und sind sie dort vorhanden?“:

	wünsche ich mir	wünsche ich mir nicht	gibt es	gibt es nicht	weiß nicht
Internetcafe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Halfpipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disco-Bus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jugendzentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die angebotenen Antwortmöglichkeiten (Antwortkategorien) sollen **erschöpfend** sein (d.h. alle möglichen Antworten abdecken bzw. einschließen), sie sollen **eindeutig** sein (d.h. es darf kein Zweifel aufkommen, welche Alternative anzukreuzen ist), und sie sollen sich **nicht überlappen**.

Ein **schlechtes Beispiel** wäre etwa die Frage „Sind Sie in Ausbildung, arbeitslos, teilzeitbeschäftigt, vollbeschäftigt oder selbständig?“ Die Kategorien in diesem Beispiel sind nicht erschöpfend (es fehlt z.B. die Möglichkeit der Karenz), und „vollbeschäftigt“ ist nicht hinreichend präzise, da es sich mit „selbständig“ überlappt.

Diese Anforderungen an Antwortkategorien sind übrigens die selben wie für die nachträgliche Formulierung von Kategorien bei offenen Fragen (vgl. Kapitel 6).

3.3. Anordnung der Fragen und Layout

Ein wichtiges Kapitel ist das **Fragebogen-Layout**, also die optische / grafische Gestaltung. Eine gewisse Kürzung kann man z.B. durch Antwortformate in Tabellenform (wie das obige) erreichen - vorausgesetzt, der Vortest ergibt, daß die angesprochene Zielgruppe damit zurechtkommt. Schattierungen können dabei helfen, die Übersicht zu bewahren - zu dicht sollte der Gesamteindruck allerdings auch nicht werden. Die

Eindrücke aus der Vortestungen und von KollegInnen sind dabei nützliche Hilfestellungen!

Da die Aufmerksamkeit meistens im **mittleren Drittel** am höchsten ist (wenn der Fragebogen nicht zu lang ist), sollte man die wichtigsten Fragen in diesem mittleren Drittel platzieren.

Andererseits erfordern viele Themen einen gewissen **logischen Aufbau**, der beachtet werden soll.

Nach dem „**Trichterprinzip**“ stellt man bei jedem Unterthema (also bei jeder Fragengruppe) die unverfänglichen Fragen zuerst und die persönlicheren oder schwieriger zu beantwortenden Fragen gegen Ende.

Soziodemografische Daten (wie z.B. Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, höchste abgeschlossene Schulbildung,...) - die in praktisch jeder Befragung wichtig sind - werden häufig **an den Schluß des Fragebogens** gestellt.

Sie sind nämlich für den Befragten selbst nicht interessant und wirken am Anfang oft irritierend, da Sie ja gerade auf der ersten Seite Anonymität zugesichert haben. Sie dürfen natürlich auch am Schluß nicht nach dem Namen oder anderen Daten fragen, aus denen die Identität der befragten Person hervorgeht, aber gegen Ende (wenn man schon weiß, welche Aussagen man im Fragebogen gemacht hat) werden etwas persönlichere Fragen häufig besser toleriert.

Eine andere übliche Variante ist das Voranstellen der soziodemografischen Fragen auf die erste Seite (gleich nach der Instruktion).

Zur Erhebung von Daten wie Haushaltsgröße oder Schulbildung können Sie sich übrigens an bewährten **Vorbildern** (wie z.B. Mikrozensus) orientieren, das hilft Fehler vermeiden und erleichtert die nachträgliche Einordnung der Ergebnisse.

Die **Gesamtlänge von Fragebögen** darf eine absolute Grenze von 90 Minuten Bearbeitungsdauer keinesfalls überschreiten (in vielen Fällen wäre auch das zu lange).

Während mit zunehmender Fragebogenlänge die „Genauigkeit“ der Messung zunimmt, nimmt natürlich die Konzentration der Befragten mit der Länge ab.

Außerdem ist das Alter der Befragten zu berücksichtigen, ebenso wie organisatorische Grenzen (z.B. sollte eine Befragung in der Schule die Dauer einer Schulstunde nicht überschreiten).

Am besten orientiert man sich hier an der Rückmeldungen aus dem eigenen Vortest – siehe folgendes Kapitel.

4. Eine kurze Überprüfung in der Praxis

Wenn Sie Ihren Fragebogenentwurf fertiggestellt haben, müssen Sie ihn eigentlich vor der Anwendung einem **Vortest („Pretest“)** an einer ausreichend großen Stichprobe unterziehen.

Als Ergebnis einer solchen Pretestung würden Sie eine Itemanalyse berechnen und überflüssige Einzelfragen herausnehmen bzw. überprüfen, ob die Fragen geeignet sind, um Ihre Fragestellung zu beantworten. Zum Beispiel würde man eine Frage entfernen, die von allen Befragten gleichermaßen mit „ja“ beantwortet wird, weil sie keine Differenzierung erlaubt und keinen Informationsgewinn bringt.

Für die wissenschaftlichen **Abschlußarbeiten** mancher Studienrichtungen ist ein solcher Pretest mit Itemanalyse verpflichtend. In einzelnen Fällen ist es möglich, vorhandene Fragebögen leicht zu verändern (also z.B. einige Fragen nach Bedarf umzuformulieren) und sich damit *unter Umständen* den Pretest zu ersparen. **DiplomandInnen** sollten sich auf alle Fälle **rechtzeitig** mit ihrem Betreuer/ihrer Betreuerin über das Thema „Pretest“ unterhalten, um böse Überraschungen zu vermeiden!

In anderen Anwendungsfeldern von Fragebögen wird auf einen solchen ausführlichen Pretest häufig verzichtet.

Niemals verzichten sollte man allerdings auf einen **kleinen Probedurchgang zur Überprüfung auf Verständlichkeit und Bearbeitungsdauer**: geben Sie den Fragebogen wenigstens rund 10 Personen vor (die aus Ihrer Zielgruppe stammen, aber nach möglichst großen Unterschieden z.B. bezüglich Alter etc. gewählt werden sollten). Die Befragten sollen informiert werden, daß es sich um einen Probedurchgang handelt, und nach dem Ausfüllen ermuntert werden, ihren Eindruck vom Fragebogen zu beschreiben.

In diesen Gesprächen nach den Probe-Vorgaben sollten Sie folgende Aspekte im Auge haben:

- Sind alle Fragen verständlich?
- Sind alle Antworten in den vorgesehenen Antwortkategorien eindeutig „unterzubringen“? (oder fehlt z.B. eine Antwortmöglichkeit - oder kommen Zweifel auf bei der Zuordnung?)
- Wird das Layout als übersichtlich empfunden?
- Wirkt der Fragebogen insgesamt zu lang oder in bestimmten Bereichen ermüdend?
- Ist bei den offenen Fragen genug Platz vorgesehen zum Beantworten?
- Fühlt man sich bei einzelnen Fragen in eine bestimmte Richtung gedrängt?
- Ist bei (unvermeidlichen) Verzweigungen klar, wo es weitergeht?
- Wie lange hat die Bearbeitung gedauert?

Die Anregungen aus dem Probedurchgang müssen unbedingt einbezogen und umgesetzt werden. Daher ist es wichtig, für die **Überarbeitung** des Entwurfs von vornherein **Zeit einzuplanen**.

Nach Möglichkeit sollte man die Ergebnisse dieses Probedurchgangs auch mit KollegInnen (TeamkollegInnen, anderen DiplomandInnen...) diskutieren. Auch aufwendige Änderungsvorschläge wie die Kürzung eines zu langen Fragebogens sollten nach dem Probedurchgang ernst genommen und möglichst umgesetzt werden, wenn sie mehrfach formuliert wurden.

5. Die Auswahl einer geeigneten Stichprobe

Grundsätzlich werden die Fragebögen den Personen vorgegeben, für welche die Ergebnisse der Erhebung gelten sollen.

Sie haben es relativ leicht, wenn Sie zum Beispiel wissen wollen, wie alle TeilnehmerInnen einer punktuellen Maßnahme diese beurteilen, und wenn es sich um eine begrenzte Anzahl von TeilnehmerInnen handelt, die alle erreichbar sind und Ihren Fragebogen beantworten.

In diesem Fall können Sie eine „**Vollerhebung**“ durchführen, in der Ihre Stichprobe identisch ist mit der Gesamtheit an Personen, auf die sich Ihre Fragestellung bezieht.

Stellen Sie sich dagegen vor, Sie möchten mit dem gleichen Fragebogen eine Maßnahme bewerten lassen, die an verschiedenen Orten, zu verschiedenen Zeitpunkten im Jahresverlauf und von unterschiedlichen TrainerInnen (aber nach einem gemeinsamen Curriculum) durchgeführt wird.

Wenn Sie vor allem an einer Gesamtbeurteilung dieses Curriculums interessiert sind (ohne das Augenmerk speziell auf die regionalen, personellen oder terminlichen Unterschiede zu richten), werden Sie versuchen, Ihren Fragebogen **einigermmaßen gleich vielen Leuten** aus den **verschiedenen** Regionen vorzugeben, die zu **verschiedenen** Zeiten und bei **verschiedenen** TrainerInnen die Maßnahme absolviert haben. Auf diese Weise kann man hoffen, daß die **Unterschiede im Mittel herausfallen** und Sie sich nicht bei Ihrer Beurteilung des Curriculums auf Ergebnisse z.B. des Trainers X in der Stadt Graz in der Vorweihnachtszeit verlassen, die bei Trainerin Y in der Obersteiermark im Hochsommer ganz anders ausfallen würden.

Besonders in einer wissenschaftlichen Abschlußarbeit werden Sie Ihr Augenmerk auch manchmal auf die **Unterschiede zwischen zwei Gruppen** lenken. Sie wollen z.B. wissen, wie hörgeschädigte Lehrlinge und ihre hörenden KollegInnen ihren Selbstwert einschätzen.

Dabei sollten Sie bedenken, daß es Unterschiede zwischen beiden Gruppen geben kann, die nichts mit Ihrer Fragestellung zu tun haben. Beispielsweise könnten sich die beiden Gruppen systematisch in ihrer Wohnform unterscheiden: die hörgeschädigten Lehrlinge würden z.B. selten alleine wohnen, die hörenden Lehrlinge dagegen oft – und das könnte von Bedeutung für den Selbstwert sein.

Hier müßten Sie versuchen, den Einfluß der Wohnform möglichst gering zu halten, und Sie würden anstreben, daß die Wohnform in den beiden Gruppen gleich verteilt ist - Sie erzeugen also hinsichtlich des Merkmals Wohnform „**parallelisierte**“ **Stichproben**.

Wollen Sie zwei solche parallelisierte Stichproben vergleichen, ist es ein guter Richtwert, mindestens 30 Personen jeder Gruppe zu befragen. Damit ist die Frage des **Stichprobenumfangs** berührt - eine Frage, die Sie als **DiplomandIn** unbedingt

möglichst früh mit Ihrem Betreuer/Ihrer Betreuerin abklären sollten, da es hier sehr unterschiedliche Gepflogenheiten gibt.

Die geforderte Stichprobengröße kann über Zustandekommen und Dauer Ihrer Diplomarbeit entscheiden! Stellen Sie sich z.B. vor, Sie müssen 40 sehbehinderte Menschen mit Blindenführhunden finden, die sich gerne von Ihnen befragen lassen möchten.

Treibt man den Versuch der Gleichverteilung von Merkmalen auf die Spitze, hat man es mit dem Verfahren der **Quotenauswahl** zu tun. Unter Quoten versteht man in diesem Zusammenhang Merkmalsverteilungen (z.B. in der zu untersuchenden Gesamtbevölkerung). Man versucht hier, die Stichprobe derart zu konstruieren, daß die Quotenverteilung in der Stichprobe in bezug auf die gewählten Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht,...) der Merkmalsverteilung in der Grundgesamtheit entspricht.

Nach diesem Prinzip werden manchmal die Stichproben von kommerziellen Meinungsforschungsinstituten gezogen, die möglichst „repräsentativ“ sein sollen. Dabei ist es bei der Quotenauswahl nicht wesentlich, wie ein Meinungsforscher seine Quoten erfüllt – er könnte theoretisch auch Bekannte fragen etc..

Damit ist die Frage nach der **Zufallsstichprobe** berührt.

Bei einer echten Zufallsstichprobe muß jede Person, die zur entsprechenden Grundgesamtheit bzw. Gruppe gehört, die gleiche Chance bekommen, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.

Wenn Sie vormittags in der Innenstadt Leute ansprechen, ist das keine Zufallsstichprobe, sondern eine gezielte Auswahl von StadtbewohnerInnen mit Tagesfreizeit – und nur über solche können Sie anhand Ihrer Ergebnisse Aussagen machen! Ähnliches gilt für sogenannte „Zufallsstichproben“ aus dem Telefonbuch, die manchen Handy-Telefonierern (oder Menschen ohne Telefon) keine Chance geben, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.

Voraussetzungen für eine repräsentative Stichprobe sind, daß a) alle wichtigen Merkmale bekannt sind und erfaßt wurden und b) auch Informationen über die Verteilung dieser Merkmale in der betreffenden Grundgesamtheit vorliegen. Aus diesen Voraussetzungen ist ersichtlich, daß wirkliche **Repräsentativität** sehr schwer erreichbar ist und nicht einfach von der *Größe* der Stichprobe abhängt!

Auch wenn Sie eine repräsentative Stichprobe anschreiben, müssen Sie in Kauf nehmen, daß nur die **Interessiertesten** Ihren Fragebogen beantworten und zurücksenden werden. Es ist ganz klar, daß das eine deutliche inhaltliche **Verzerrung** der Befragungsergebnisse zur Folge haben kann.

Auf eine **sinnvolle Aufteilung Ihrer Fragebögen** (eventuell auf Untergruppen mit unterschiedlichen Merkmalen bzw. Bedingungen im Sinne des eingangs genannten Beispiels) sollten Sie dennoch unbedingt achten!

Auch eine vernünftige **Stichprobengröße** sollte unbedingt gewählt werden.

Beachten Sie bitte folgenden Zusammenhang:

Wenn Sie **sehr kleine Stichproben** untersuchen, ist es sehr wahrscheinlich, daß Sie Ergebnisse feststellen, die nur zufallsbedingt sind!

Man kann nun einmal keine Aussage über die Qualität von Kernobst auf Grazer Märkten im September 2000 machen, indem man sich drei Zwetschken (auch noch so genau) ansieht.

Grundsätzlich gilt: **je größer Ihre Stichprobe, desto besser!**

Diese Aussage stößt erst an eine Grenze, wenn Sie **sehr große** Stichproben (ab mehreren hundert Personen) untersuchen: Hier werden auch kleine Unterschiede bzw. Zusammenhänge statistisch bedeutsam („signifikant“) erscheinen, die vielleicht keine große praktische Bedeutsamkeit haben: Bei sehr großen Stichproben bedeutet ein signifikantes Ergebnis noch keine praktische Relevanz.

Je größer der Stichprobenumfang (und damit je größer der betriebene Aufwand), umso mehr Sorgfalt sollte auch in die **Fragebogenerstellung** investiert werden (Untersuchungen mit vielen Personen, aber schlechten Instrumenten, stellen eine gewaltige Ressourcenverschwendung dar!).

Die **Anzahl der Befragten** sollte auch eindeutig aus Ihrer **Ergebnisdarstellung** hervorgehen und idealerweise in den Grafiken vermerkt werden.

Wenn Sie wirklich ein Balkendiagramm erstellen möchten, in dem der höchste Balken aus 5 Personen und der niedrigste aus einer Person besteht, sollten Sie sich nicht verführen lassen, die Balken mit „Prozent aller Personen“ zu beschreiben, sondern auf die genaue Stichprobengröße hinweisen. Doch dazu in den folgenden beiden Kapiteln.

6. Möglichkeiten der Auswertung

Um auf der Basis Ihrer Fragebogendaten inhaltliche Aussagen zu treffen, müssen Sie die Antworten zunächst in **Zahlen** (also in einen verrechenbaren **Datensatz**) übersetzen. Dazu vergeben Sie zuerst einmal jedem Fragebogen eine laufende Nummer (und notieren sich zu jeder Nummer die Gruppenzugehörigkeit, also z.B. die „Herkunft“, wenn Sie die Bögen etwa aus verschiedenen Kursen oder Regionen haben).

Die Übersetzung der Antworten in Zahlen gilt auch für „**offene Fragen**“: Sie wollen hier ja nicht nur ausgefallene Ideen und Meinungen einholen oder für eine Diplomarbeit vielleicht typische und extreme Zitate sammeln, sondern Sie wollen auch wissen, wie viele Personen auf eine offene Frage geantwortet haben, und vor allem, wie viele von ihnen in eine ähnliche Richtung (mit einer ähnlichen Aussage) geantwortet haben. Sie brauchen also *zumindest* eine Inhaltsanalyse im Sinne einer **Häufigkeitsanalyse**.

Dafür werden ähnliche inhaltliche Aussagen zu **Kategorien** zusammengefaßt, was einige Erfahrung und/oder für längere Texte ein geeignetes Computerprogramm (wie z.B. ATLAS) erfordert.

Unter einer Kategorie versteht man in diesem Zusammenhang eine übergeordnete Bezeichnung für zusammengehörige Antworten. Beispielsweise könnte man die Antworten auf die Frage „Warum haben Sie sich für diese Kinderbetreuungseinrichtung entschieden?“ sinnvoll zusammenfassen in die beiden Kategorien „inhaltliche Gründe“ (eine bestimmte Pädagogik, bestimmte Tätigkeiten in dieser Einrichtung etc.) und „organisatorische Gründe“ (die Nähe zum Wohnort, die Öffnungszeiten etc.).

Ob Sie eine händische Kategorisierung selbst vornehmen oder diese Arbeit weitergeben, in jedem Fall brauchen Sie zunächst zu jeder offenen Frage eine **Auflistung der Antworten**, die Sie schon einmal in einem normalen Textverarbeitungsprogramm anlegen können: Sie erstellen also zu jeder offenen Frage eine Liste, welche die Fragebogennummer und die zugehörige Antwort enthält.

Neben der Unterstützung der Kategorisierung durch ein Computerprogramm wie ATLAS gibt es in Einzelfällen auch die Möglichkeit, eventuell vorhandene Kategoriensysteme zu übernehmen, die für Ihre Fragestellung vielleicht schon existieren (dazu müßten Sie Literatur in einer entsprechenden Datenbank suchen).

Geschlossene Fragen (also solche, die durch Ankreuzen zu beantworten sind), sind wesentlich leichter in Zahlen zu übersetzen als offene. Sie bieten aber auch die Versuchung, mehr aus diesen Zahlen zu berechnen, als das Datenniveau erlaubt:

Häufig werden Sie es mit „**Rating-Skalen**“ zu tun haben (sh. Kapitel 3), auf denen die Befragten eine von vier (oder fünf, sechs oder sieben) Auswahlmöglichkeiten angekreuzt haben.

Was man mit diesen Daten tun darf und was nicht, ist auch auf ExpertInnen-Ebene nicht eindeutig entschieden. Streng genommen handelt es sich hier nur um sog. „Rangdaten“, und mit solchen dürfen Sie nicht einmal einen Mittelwert berechnen (und auch viele höherwertige Verfahren zur Hypothesenprüfung bzw. Signifikanztestung nicht durchführen). Daher ist es für die Auswertung von großer Wichtigkeit, die Rating-Skalen so zu konstruieren, daß die Abstände zwischen den einzelnen Punkten möglichst als gleich groß wahrgenommen werden. Nur dann kann man von einer sog. „Intervallskala“ ausgehen, die die üblichen höherwertigen Verfahren (und z.B. auch eine Mittelwertsberechnung) erlaubt.

Aber zurück zu den einfachen Schritten, die Sie selbst zur deskriptiven (beschreibenden) Darstellung Ihrer Ergebnisse setzen sollten:

Sie bereiten einen Codierungsbogen vor, also einen leeren Fragebogen, auf dem Sie sich (am besten farbig) notieren, welcher Aussage Sie welche Zahl zuweisen wollen.

Zunächst zum einfachen Fall sogenannter „**kategorialer**“ **Variablen**, bei denen die Antworten keine Aussage über „größer“ oder „kleiner“ enthalten, sondern nur die Zugehörigkeit zu einer Kategorie (z.B. Geschlecht, Farbe, Berufsgruppe,...).

Wenn Sie eine solche Frage mit **einfacher Antwortauswahl (aus mehreren vorgegebenen Antwortkategorien)** haben, können Sie jeder Antwort eine beliebige **Zahl zuordnen**, z.B. bei der Frage nach dem Geschlecht „1“ für „weiblich“ und „0“ für „männlich“ (oder umgekehrt, oder 1 und 2 etc. - es muß nur im Codierungsbogen vermerkt sein, und diese Codierung muß für alle Ihre Fragebögen gelten). In diesem Fall sind die zugeordneten Zahlen **nicht als Zahlen zu verstehen, sondern nur als Symbole** (die der Computer versteht)! Bei fünf Antwortmöglichkeiten vergeben Sie eben fünf Zahlen usw.. Ihre Zahlen bedeuten in diesem Fall nur Zuordnungen zu verschiedenen Kategorien und **keine wirkliche zahlenmäßige Aussage**, also z.B. keine Reihung oder Größenangabe!

Verweigerte Antworten lassen Sie einfach frei.

Fragen, die Sie **numerisch erhoben** haben (z.B. das Alter, das man üblicherweise einfach in Jahren niederschreiben läßt), brauchen Sie nicht mehr zu codieren, sondern Sie geben sie einfach so ein.

Bei Fragen mit **Mehrfachantworten zur Auswahl** müssen Sie **jede Antwortmöglichkeit als Einzelfrage behandeln** (und in Ihrer Tabelle später für jede eine einzelne Spalte anlegen!), und Sie codieren dann „angekreuzt“ mit „1“ und „nicht angekreuzt“ mit „0“.

Hat hier jemand die ganze Frage nicht beantwortet, dürfen Sie für die nicht gewählten Alternativen natürlich **keine „0“** vergeben, sondern Sie lassen dann alle Antwortalternativen aus.

Ein Beispiel für solche Mehrfachantworten und ihre Codierung:

„Ich habe in meiner Freizeit in den letzten zwei Wochen einmal oder öfter

- ☐ ein Buch gelesen
- ☐ einen Kinofilm besucht
- ☐ einen Sport ausgeübt
- ☐ mich mit Freunden getroffen“.

Die Antwort einer Person, die hier nur „Kino“ und „Freunde“ ankreuzt, würden Sie am Papier mit „0-1-0-1“ codieren und diese Ziffern in dieser Reihenfolge in Ihre Tabelle übertragen (wo Sie für diese Frage vier Spalten anlegen müßten).

Antworten, die auf mehrstufige Rating-Skalen gegeben wurden, codieren Sie ansteigend mit 1,2,3... usw. in der Weise, daß eine höhere Zahl eine stärkere Zustimmung, Merkmalsausprägung, Intensität etc. bedeutet.

Gemäß Ihren Entscheidungen im Codierungsbogen **legen Sie nun am PC eine Tabelle an**, in der in den Spalten die einzelnen Variablen (also die einzelnen Fragen oder - bei Mehrfachantworten- die einzelnen Antwortalternativen) stehen, und in der jede Zeile für einen Fragebogen (eine Person) vorgesehen ist.

Sie können diese Tabelle in **EXCEL** anlegen und werden damit Ihr Auslangen finden, wenn Sie Ihre Ergebnisse nur beschreibend darstellen wollen (s.u.).

Sobald Sie Hypothesen prüfen und Signifikanztests durchführen wollen, werden Sie ein Statistikprogramm wie z.B. **SPSS** benötigen, aber Sie können die Daten auch später noch von EXCEL in SPSS übertragen (lassen) und entweder die gesamte Auswertung oder einzelne zusätzliche Auswertungen im SPSS durchführen (lassen). Studierende haben z.B. im EDV-Subzentrum der Geisteswissenschaftlichen Fakultät Zugang zu SPSS und auch zu ATLAS.

Bevor Sie die Daten eingeben, codieren Sie noch die einzelnen Fragebögen **am Papier** durch (damit Sie beim Eingeben nicht durcheinanderkommen) - oder Sie legen sich statt der Tabelle eine entsprechende Eingabemaske am PC an.

Auch **Dateneingaben** können (ebenso wie das Transkribieren von Interviews) ausgelagert werden, wenn Sie diese Arbeit nicht selbst durchführen wollen oder können. In diesem Fall sollten Sie die Eingaben unbedingt stichprobenhaft kontrollieren bzw. die ausgedruckte Tabelle auf unwahrscheinliche Werte durchsehen.

Wenn Sie jemand **zum Eingeben von Daten oder Interviewtexten suchen**, können Sie sich ebenfalls an den Wissenschaftsladen wenden; wir werden versuchen, Ihnen eine damit vertraute Person zu vermitteln.

Wenn es darum geht, die Häufigkeiten von Antworten auf geschlossene Fragen beschreibend darzustellen („deskriptive Statistik“), bieten Ihnen die gängigen Programme **EXCEL** und sogar **Word Graph** ausreichende Möglichkeiten (siehe folgendes Kapitel).

Sie gehen zum Beispiel im Word auf „Einfügen“ → Objekt → **Word Graph** und erreichen ein kleines Programm zur deskriptiven Darstellung Ihrer Ergebnisse. Das Programm meldet sich mit einem voreingestellten Balkendiagramm, in dem Sie die Zeilen und Spaltenüberschriften überschreiben können, überzählige Zeilen und Spalten wegklicken und einfach die von Ihnen berechneten Werte (wie Summen- oder Mittelwerte) eintragen. In der zugehörigen Menüleiste finden Sie unter dem Symbol mit dem kleinen Balkendiagramm eine Palette von Grafiktypen zur Auswahl. Welche Grafiktypen besonders zur Darstellung bestimmter Ergebnisse geeignet sind, erfahren Sie zusammengefaßt im folgenden Kapitel.

7. Hinweise zur grafischen Darstellung von Ergebnissen

Wenn Sie die Antworthäufigkeiten **deskriptiv** darstellen wollen, kommen Sie wie gesagt mit den gängigen Programmen EXCEL oder Word Graph aus.

Wenn Sie anderes vorhaben, also etwa **Zusammenhänge oder Unterschiede** testen und auf ihre Signifikanz prüfen, sollten Sie sich über **die Grundlagen der schlußfolgernden Statistik** informieren bzw. sich an Personen wenden, die eine entsprechende Ausbildung haben. Wie gesagt ist nicht jede mögliche Rechenoperation auch zulässig, und umfassende Richtlinien dazu würden den Rahmen dieses kurzen Leitfadens sprengen.

Übrigens: Jedes Forschungsbüro, das Sie mit einer Fragebogenauswertung beauftragen, ist Ihnen dankbar, wenn Sie ihm schon vor der konkreten Befragung auf der Basis des **Fragebogenentwurfs** eine Mitgestaltung ermöglichen!

Zur deskriptiven Darstellung eignen sich besonders Balkendiagramme und Kreisdiagramme:

Das **Kreisdiagramm** eignet sich besonders für relative Häufigkeiten, also prozentuelle Angaben, und stellt hier besonders große Unterschiede gut dar (Sie verwenden am besten für kleine Flächen intensivere Farben und für große Flächen hellere Farben).

Das **Balkendiagramm** ist besonders zur Darstellung von absoluten Häufigkeiten (also in gemessenen Zahlen und nicht in Prozent) geeignet; hier kommen Unterschiede anschaulich zum Ausdruck.

Säulendiagramme sehen ähnlich aus wie Balkendiagramme, sollten aber nur verwendet werden, wenn es eine sinnvolle Reihenfolge auf der horizontalen Achse gibt.

Für diese drei Diagrammtypen, die Sie leicht selbst anwenden können, finden Sie **Beispiele in EXCEL oder Word Graph**.

Histogramme, die auf den ersten Blick ähnlich aussehen, werden zur Klassifikation und Darstellung stetiger metrischer Merkmale (z.B. Alter) verwendet.

Mit Liniendiagrammen können besonders Trends (zeitliche Entwicklungen) dargestellt werden.

Streudiagramme dagegen veranschaulichen Zusammenhänge.

„Piktogramme“ nennt man Darstellungen mittels Symbolen, die aber wegen der Gefahr des (absichtlichen oder unabsichtlichen) Dimensionenschwindels erfahrenen AnwenderInnen vorbehalten bleiben sollten.

Lassen Sie sich bitte **nicht** verführen, **Achsen** zu stauchen oder zu dehnen, **oder Ausschnitte** aus Ihrem Diagramm herauszuschneiden, um gewünschte Effekte übersteigert darzustellen!

Wenn Sie **Ausschnitte** darstellen (müssen), weil sich die wesentlichen Aussagen nur in einem Bruchteil Ihres Diagramms abspielen, versuchen Sie die Wahl eines anderen Diagrammtyps oder machen Sie deutlich darauf aufmerksam, am besten, indem Sie das Überblicksdiagramm und den Ausschnitt nebeneinanderstellen.

Mögliche **Fehlerquellen** sind hier allgemein die Wahl eines unzulässigen Diagrammtyps für die vorliegenden Daten, aber auch eine ungeschickte Wahl der Darstellung, die das eigentlich zu Zeigende nicht abbildet.

Für diesen zweiten Fall ist es sehr hilfreich, die Darstellung mit unvoreingenommenen KollegInnen zu besprechen (die nicht durch die Kenntnis der Zahlen befangen sind) und diese zu befragen, was sie aus dem Diagramm herauslesen.

Überhaupt ist ein reger (auch interdisziplinärer) Austausch mit Team- oder StudienkollegInnen sehr zu empfehlen.

8. Literaturhinweise

- ❖ Bortz, J. (1993). Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin, Heidelberg: Springer.
- ❖ Bortz, J. & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin, Heidelberg: Springer.
- ❖ Diekmann, A. (1997). Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek: Rowohlt.
- ❖ Lienert, G.A. (1989). Testaufbau und Testanalyse. München: Psychologie Verlags Union.

Anlage 40: Auswertung der Datenerhebung

Tabelle 1

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1	ID	Alter	Geschlecht	Herkunft	Schulart	Klassenstufe	Item_1 Kirche	Item_1 Musik	Item_1 Schule	Item_1 Sport	Item_1 Feuerwehr	Item_1 sonstiges	Item_2	Item_3	Item_3.1	Item_3.2	Item_4	Item_5.1	Item_5.2	Item_5.3	Item_5.4	Item_5.5	Item_5.6
2	1	4	1	2	3	4	1	2	1	1	2	1	2	4		Beim Bau der Schillerschule, Schulweg (Abbau einer Ampel in der Kühsteiggasse)	2	4	3	2	3	2	4
3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4		Bei der Sanierung der Schillerschule	1	1	3	2	4	2	4
4	3	7	1	2	5	7	1	2	2	2	2	2	3	2	Jugendhaus, Sportevent, CVJM, Vereinsangebote		3	4	4	2	2	4	3
5	4	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	Jugendhaus, Skaterplatz		1	1	1	1	1	1	4
6	5	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	5			3	4	2	2	1	3	5
7	6	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	5	1	viele Sportarten, Freibad, Bolzplatz		2	5	3	1	1	2	2
8	7	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2		warum gibt es kein Badminton	4	4	4	4	4	4	4
9	8	5	1	2	5	6	2	2	2	2	2	2	1	2	gute Möglichkeiten der Sportvereine	Badminton fehlt	3	4	4	2	5	4	4
10	9	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	Jugendhaus, Herr Luft, Frau Bahnmüller-Luft		1	2	1	1	4	1	4
11	10	4	1	2	6	5	2	2	2	2	2	2	1	2	Skaterplatz, Jugendhaus, Bolzplatz		2	4	2	2	1	3	1
12	11	3	2	2	6	3	2	2	2	2	2	2	4	2	Skaterplatz, Bolzplatz, Freibad		3	4	4	4	4	4	4
13	12	5	1	2	3	5	2	1	2	2	2	2	1	2	Jugendarbeit, spezifisch Kirchenarbeit, Sportverein		3	4	4	2	5	2	2
14	13	2	2		1	3	2	2	2	2	2	1	5	2	Jugendsozialarbeit, Skaterplatz		3	4	1	1	3	2	1
15	14	5	2	2	3	5	1	2	2	2	2	2	1	3			2	2	2	1	3	2	2
16	15	4	1		2	5	1	2	2	2	2	2	5	2			4	4	4	4	2	4	3
17	16	4	1	2	3	5	2	2	1	2	2	2	2	1	Freibad, Jugendhaus, Sportangebote	viel Verkehr in der Ortsmitte, wenig grüne Flächen, alles wird zugebaut	5	4	3	2	3	4	3
18	17	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	5	5	Freibad, Jugendhaus, Sportangebote	Bebauungsplan Ortsmitte, viel Verkehr, zu wenig Spielflächen	5	4	4	5	3	4	4
19	18	4	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	5	1			5	4	3	1	2	2	3
20	19	7	2	2	3	7	2	2	2	1	2	2	5	5			2	4	4	2	1	2	3
21	20	4	2	1	4	2	2	2	2	1	2	2	5	1	Jugendhaus, Stadion, Freibad, Skaterpark		1	1	1	1	4	1	4
22	21	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3			3	3	3	2	2	3	4
23	22	2	1	2	3	8	2	2	2	1	2	2	2	5			5	5	3	2	2	5	1
24	23	2	1		2	2	1	1	2	2	2	2	1	5	keine Ahnung	Keine Ahnung	1	3	3	1	1	4	5
25	24	5	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	4	5			4	4	4	4	4	4	4
26	25	6	1	2	2	5	1	2	2	2	2	2	1	2	Jungschar, jugend- gerechter Gottesdienst, Pfadfinder, Skaterpark, Vereine, Sportplätze		2	5	2	1	2	5	2
27	26	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	5	Vereine, Jugendgruppen, Freibad, Skaterplatz, Sportplätze	mehr Auswahlmöglichkeiten im Hallenbad, größerer Skaterplatz, mehr Sprungtürme und nettere Bademeister im Freibad							
28	27	2	2	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3				4	5	2	3	2	1
29	28	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	5	5		Ich habe von keinem Projekt erfahren	1	1	1	1	4	1	1
30	29	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	Hochwasser an der Schillerschule = endlich kein Sportunterricht	freies Wlan in ganz Dettingen + kostenloser Döner- gutschein pro Woche + neue Klohäuser an der Uhlandhalle + Freizeitpark in Dettingen	4	4	4	4	1	4	4
31	30	5	1		1	3	2	2	2	1	2	2	1	1			1	1	1	1	3	1	1
32	31	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	Es gibt viele Freizeitmöglichkeiten (Freibad, viele Vereine, viele öffentliche Plätze)		2	4	3	2	2	3	2
33	32	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	Neue Netze am Bolzpaltz (Schillerschule)	billigere Preise im Kiosk Freibad + Mensa Essen an der Schillerschule unkomplizierter (ohne Chip)!! + mehr Bäume pflanzen	2	3	5	2	1	2	3
34	33	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	5	2	im Sommerferien- programm		2	5	2	2	3	2	3
35	34	5	2	2	2	5	1	2	2	2	2	2	3	4		A-Z	1	4	3	1	4	1	4
36	35	6	1	2	5	7	1	2	2	2	2	2	2	1			4	4	4	1	1	2	2
37	36	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	5	5			4	4	4	4	4	4	4

Tabelle 1

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
38	37	5	1		1	4	2	1	2	2	2	2	2	5			2	5	3	2	2	5	2
39	38	6	1		3	6	2	2	2	1	2	2	2	3			5	4	5	2	1	4	4
40																							
41	39	7	2	2	3	7	2	2	2	2	2	2	3	2			3	4	2	2	2	3	4
															Skaterpark, Freibad, Sportanlagen, Jugend- haus Innleinerplatz, RC Platz, 2 Jugendhaus								
42	40	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2			2	2	2	1	2	4	2
43	41	2	1	2	1	4	1	2	2	1	2	2	5	2			2	2	2	2	4	1	1
																Treffpunkte für Jugendliche außer Jugendhaus							
44	42	6	2	2	7		2	2	2	1	2	2	5	5			4	4	3	3	4	4	2
45	43	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3			1	2	2	1	5	2	5
46	44	3	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Openair-Kino			2	2	1	2	3
47	45	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	5	5			2	3	5	1	1	4	5
48	46	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	5	1	Ja, das Jugendhaus		5	3	5	1	3	2	2
49	47	3	2	2	1	4	1	2	2	2	1	2	1	3		Maibaum stellen, im Freibad mehr Bänke u.v.m.	1	1	1	1	4	1	2
																Es gibt in Dettingen keine Treffs für Jugendliche wie z.B. Kinos, Clubs, Musikbars, paar Läden für shopping etc.							
50	48	3	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3			5	5	3	1	1	4	4
51	49	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	5	1	verschiden Freizeitanlagen			5	5	2	1	2	5
															versch. Freizeitanlagen: Freibad, Hallenbad, Bolz- plätze, Skaterplatz. Viele verschiedene Vereine								
52	50	7	1	2	8		2	2	2	1	2	2	3	2			1	2	1	1	3	1	1
53	51	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	5	2			5	3	2	2	5	5	5
54	52	2	1		3	2	2	2	2	1	2	2	3	2			5	3	3	2	2	3	5
55	53	2	1	1	3	1	2	2	2	1	2	2	5	2	beim DLRG		4	4	4	4	4	4	4
56	54	3	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	5	2			2	5	2	2	4	2	2
															Im kirchlichen mit dem Trainee-Programm und allgemeinen gibt es im sportlichen Bereich sehr viele Angebote								
57	55	3	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	5			2	5	2	2	1	2	5
58	56	3	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	3			mehr Fahrradstreifen	5	4	4	3	2	4
59	57	3	2	2	1		1	1	2	1	1	2	4	5			4	4	4	2	2	3	4
60	58	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	5	1	im Sportverein, CVJM, Jugendhaus		2	2	3	2	3	2	3
61	59	4	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	4	An einem Gütle zum feiern		1	3	3	1	2	5	1
																Ich bin mir nocht sicher weil ich noch nicht auf so vielen Projekten war.							
62	60	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3			5	5	3	1	2	5	5
63	61	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	Jugendhaus, Handball, Fußball			4	4	4	4	4	4
															Es gibt viele verschiedene Sportangebote, ein viel- fältiges Sommerferien- programm								
64	62	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2			2	2	2	2	3	2	2
65	63	3	1	2	3	3	1	1	2	1	2	2	3	1		Freibad, Arbeit des CVJM mit den Konfirmanden		3	4	5	2	1	3
66	64	3	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	Sport- und Vereins- angebote, Schwimmbad		5	4	4	2	1	3	3
67	65	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	Jugendhaus, Freibad, Sportplatz, Vereine		2	3	2	2	1	2	1
68	66	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	5		1	2	2	1	4	1	1	
69	67	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	5		2	2	5	1	2	5	2	
70	68	4	2	2	6	4	2	2	2	1	2	2	4	5	weiß nicht	weiß nicht	5	5	5	5	5	5	5
71	69	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	weiß nicht		1	4	3	1	4	1	4
																im Freibad mehr machen können oder eine neue Rutsche							
72	70	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	4			3	2	3	2	3	2	1
73	71	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	4	4			4	4	4	4	4	4	4
74	72	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	Skaterplatz, Jugendhaus, Freibad	Ortsmitte, man bräuchte einen Park oder so was	2	2	3	1	4	1	1
75	73	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	Jugendhaus und Freibad das Stadion	Bücherei, (Freibad) die Sporthallen sollen schneller gebaut werden	4	4	4	5	3	1	2
76	74	2	1		1	2	1	1	2	1	2	2	5	3		1	2	1	2	2	2	2	2
															Neuer Bolzplatz im Neu- baugebiet (nach einem Brief an Herr Hillert)								
77	75	5	2	2	2	5	2	2	2	1	2	1	2	3			2	2	2	1	1	2	1
																	es wäre schön, wenn es mal etwas anderen als Fußball, Handball gäbe						
78	76	2	1		1	2	1	1	2	2	2	2	5	3		2		5	1	2	5	2	4
79	77	5	1	2	5	5	2	2	2	2	2	2	3	5		1		5	5	5	5	5	1
80	78	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3		an der gestaltung des Jugendhauses in Dettingen	1		1	1	1	3	3

Tabelle 1

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
81	79	5	2	2	2	4	1	2	1	2	2	2	4	4		Nachtbuse	4	4	1	2	1	2	3
82	80	6		1	7		1	2	2	2	2	2	2	1	1 Nix	Nix	2	1	1	1	1	1	1
83	81	6		2	6	6	1	2	2	2	2	2	3	2			2	2	2	1	2	3	1
84	82	5		1	5		1	2	2	2	2	2	1	1 Nix		Nix	2	2	2	2	2	3	4
85	83	6	2	2	3	6	1	2	2	2	1	2	2	4 Skatepark			2	3	3	1	3	2	4
86	84	5		1	7	2	2	2	2	2	1	2	2	2			1	2	2	3	4	5	1
87	85	5	2	2	3	5	1	2	2	3	1	2	3	3			4	5	5	5	5	5	5
88	86	5	2		3	5	1	2	2	2	1	2	3	3			5	5	5	5	5	5	5
89	87	5	2		3	5	1	2	2	2	1	2	3	3			5	5	5	5	5	5	5
90	88	5	2		3	5	1	2	2	3	1	2	3	3			5	5	5	5	5	5	5
91	89	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	5	1 Nein		Schulhof gestaltung	1	4	2	1	5	1	4
92	90	5	2	2	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2		Nein	2	1	2	3	2	1	2
93	91	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	5		Getränke- und Snackverkauf am Schulhof	3	3	3	3	3	3	3
94	92	7	2		3	7	2	2	2	2	2	2	1	3		Evtl. Nutzung von Gebäuden unter Berücksichtigung Jugendlicher Interessen (z.B. bestimmte Vereine, Treffpunkte etc.)	1	2	1	1	2	1	1
95	93	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	Jugendhaus	Schulhofgestaltung, Getränkeverkauf	2	4	4	2	3	3	3
96	94	6	1		6	6	1	1	2	1	2	2	1	2				2	2	2	2	2	2
97	95	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	2 Nein		neuer Schulhof	2	5	1	1	5	2	3
98	96	6	2	2	6	6	1	1	2	1	2	2	1	2			1	1	1	1	1	1	1
99	97	4	2	2	2		1	2	2	2	2	2	3	2			2	1	2	2	1	2	2
100	98	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	1		neuer Schulhof	1	5	2	1	5	2	4
101	99	5	2	2	3	5	1	2	2	2	2	2	1	3			2	2	2	1	2	2	2
102	100	6	1	2	3	7	2	2	2	1	2	2	2	1 Nein		Nix	1	2	3	4	3	3	3
103	101	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	Ich kann dazu nichts äußern, weil ich noch nie an so einem Projekt teilgenommen habe.		2	3	2	1	5	1	1
104	102	5	2	1	3	6	1	2	2	2	2	2	3	3 Nein		Nix	2	2	3		2	2	3
105	103	5	1	2	3	5	2	1	1	2	2	2	3	2	Sommerferienprogramm, CVJM-Ferienprogramm		3	4	3	2	2	3	3
106	104	4	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	5	5			3	5	3	5	2	3	2
107	105	3	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	4	5			4	4	4	4	4	4	4
108	106	6	1	2	3	7	2	2	2	2	2	2	2	5			4	4	2	2	3	2	2
109	107	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	5	2			2	3	4	2	5	3	2
110	108	3	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	5	5		Wünsche in einer Stadt mehr berücksichtigen	1	5	1	1	1	2	2
111	109	3	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	viele verschiedene Sportvereine und Veranstaltungen		4	4	3	2	1	4	3
112	110	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1			1	1	2	1	4	1	2
113	111	3	2	2	3	4	2	2	2	1	2	2	5	2	Open Air Kino, viele sportliche Angebote, Ferienprogramm, Jugendhaus		3	3	3	2	2	3	4
114	112	3	1	1	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3		Die Interessen und Anliegen von Jugendlichen hätten bei der Diskussion über die Schließung der Uhlandschule mehr berücksichtigt werden sollen.	1	5	4	2	1	3	5
115	113	4	1	2	3	5	1	2	1	1	2	1	1	3			2	2	3	1	4	2	4
116	114	5	1	1	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	viele verschiedene Jugendgruppen		3	3	3	2	3	3	3
117	115	6	1	2	5	6	1	2	2	1	2	2	1	2			2	3	3	2	2	3	3
118	116	5	2	2	3	5	1	2	2	1	2	2	2	2	Gartenheim: viele Dinge für Jugendliche Sport: meistens viele Trainer, gute Ausrüstung		3	3	3	2	2	3	2
119	117	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	3		Schul- und Hallenbau	2	3	3	2	2	2	2
120	118	4	2	2	1	3	2	2	1	1	2	1	5	3	Ich wüsste bei beiden Fragen kein neues Projekt, dass ich beurteilen könnte.		2	5	5	2	4	2	2
121	119	4	1	2	2	4	1	1	2	1	2	2	2	5		Beim Hallenbau, Schulbau bei Verbesserungen/Veränderungen von Kinder & Jugendplätzen	5	3	3	2	2	2	2
122	120	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	1	5	Da kenn ich mich nicht aus!		2	3	3	2	2	5	4
123	121	5	2	2	1	4	2	2	2	2	2	1	2	3			3	5	2	1	3	1	3

Tabelle 1

Auswertung der Datenerhebung - Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
124	122	1		2	2	1	2	1	2	2	2	2	5	5			5	5	4	3	2	3	4	
125	123	2		2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3		Ich weiß keines.	2	2	2	2	2	3	2	
126	124	3		2	2	3	2	1	2	2	2	2	5	5				5	4	3	1	3	4	
127	125	2		2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2			3	5	3	2	1	3	5	
128	126	4			2	4	1	2	2	2	2	2	4	5			4	5	3	2	2	4	2	
129	127	3		2	3	3	1	2	2	2	2	2	4	2		Jungscharangebot ab der ?? Klasse	1	5	1	2	1	5	3	
130	128	4		2	2	1	3	1	2	2	1	2	2	3			2	5	2	1	1	2	1	
131	129	6		2	3	5	1	1	2	1	2	2	1	3			2		2	1	1	2	1	
132	130	3		2	2	1	3	1	1	2	1	1	4	2			4	5	5	5	5	5	5	
133	131	3		2	2	3	4	1	2	1	2	2	3	2		Freibad usw.	2	3	3	2	1	3	1	
134	132	3		2	2	3	3	1	2	2	2	2	5	5			5	5	5	5	5	5	5	
135	133	3		2	2	3	2	2	2	2	2	2	5	5			5	5	5	5	5	5	5	
136	134	1		1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	5			5	4	4	4	4	4	4	
137	135	2		1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	5		kein Plan!	2	2	2	2	1	5	2	
138	136	4		1	2	4	1	2	2	1	2	2	2	2			3	3	2	3	2	4	3	
																Es gibt viele Angebote für die Jugendliche für die Freizeit								
139	137	4		1	3	4	1	2	1	1	2	2	2	1			5	3	1	5	2	3	2	
140	138	6		2	8		2	2	2	2	2	2	2	2		Skateplatz, Freibad	3	4	3	2	3	2	1	
141																								
142		Anzahl Alter 1 (12 Jahre)	Geschlecht 1 (weiblich)	Migrationshintergrund 1 (ja)	Gemeinschaftsschule (Schiller-schule) (1)	Klasse 6 (1)	Kirche 1 (ja)	Musik 1 (ja)	Schule ja (1)	Sport ja (1)	Feuerwehr ja (1)	sonstiges ja (1)	Item 2 ja (1)	Item 3 ja (1)			Item 4 ja (1)	Item 5.1 ja (1)	Item 5.2 ja (1)	Item 5.3 ja (1)	Item 5.4 ja (1)	Item 5.5 ja (1)	Item 5.6 ja (1)	
143		8		62	19	35	12	55	20	21	76	7	8	28	18			27	11	19	47	31	22	25
144		Anzahl Alter 2 (13 Jahre)	Geschlecht 2 (männlich)	Migrationshintergrund 2 (nein)	Real-schule (2)	Klasse 7 (2)	Kirche 2 (nein)	Musik 2 (nein)	Schule nein (2)	Sport nein (2)	Feuerwehr nein (2)	sonstiges nein (2)	Item 2 eher ja (2)	Item 3 eher ja (2)			Item 4 eher ja (2)	Item 5.1 eher ja (2)	Item 5.2 eher ja (2)	Item 5.3 eher ja (2)	Item 5.4 eher ja (2)	Item 5.5 eher ja (2)	Item 5.6 eher ja (2)	
145		39		71	103	26	37	83	118	117	62	131	130	39	46			45	26	36	56	38	40	33
146		Anzahl Alter 3 (14 Jahre)	keine Angaben	Keine Anga	Gymnasium (3)	Klasse 8 (3)							Item 2 eher nein (3)	Item 3 eher nein (3)			Item 4 eher nein (3)	Item 5.1 eher nein (3)	Item 5.2 eher nein (3)	Item 5.3 eher nein (3)	Item 5.4 eher nein (3)	Item 5.5 eher nein (3)	Item 5.6 eher nein (3)	
147		31		5	16	59	28						24	33			20	23	39	8	23	29	24	
148		Anzahl Alter 4 (15 Jahre)			Haupt-schule (4)	Klasse 9 (4)							Item 2 nein (4)	Item 3 nein (4)			Item 4 nein (4)	Item 5.1 nein (4)	Item 5.2 nein (4)	Item 5.3 nein (4)	Item 5.4 nein (4)	Item 5.5 nein (4)	Item 5.6 nein (4)	
149		17			1	14							11	9			19	42	26	12	25	25	35	
150		Anzahl Alter 5 (16 Jahre)			weiter-führende Schule (5)	Klasse 10 (5)							Item 2 weiß nicht (5)	Item 3 weiß nicht (5)			Item 5 weiß nicht (5)	Item 5.1 weiß nicht (5)	Item 5.2 weiß nicht (5)	Item 5.3 weiß nicht (5)	Item 5.4 weiß nicht (5)	Item 5.5 weiß nicht (5)	Item 5.6 weiß nicht (5)	
151		24			6	23							36	32			24	33	17	13	20	21	20	
152		Anzahl Alter 6 (17 Jahre)			sonstige Schulen (6)	Klasse 11 (6)											keine Anga	keine Anga	keine Anga	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe	
153		14			6	8											3	3	1	2	1	1	1	
154		Anzahl Alter 7 (18 Jahre)			Ausbil-dung (7)	Klasse 12 (7)																		
155		5			3	7																		
156					FSJ/FÖJ (8)	keine Angaben																		
157		138	138	138	2	9	138	138	138	138	138	138	138	138			138	138	138	138	138	138	138	
158					sonstiges (9)																			
159					0																			
160					138	138																		

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
1	Alter	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit	rel. Häufigkeit in %			
2	12	8	0,057971014	5,797101449			
3	13	39	0,282608696	28,26086957			
4	14	31	0,224637681	22,46376812			
5	15	17	0,123188406	12,31884058			
6	16	24	0,173913043	17,39130435			
7	17	14	0,101449275	10,14492754			
8	18	5	0,036231884	3,623188406			
9							
10	Summe	138	1	100			
11							
12							
13	Geschlecht	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit	rel. Häufigkeit in %			
14	weiblich	62	0,449275362	44,92753623			
15	männlich	71	0,514492754	51,44927536			
16	keine Angabe	5	0,036231884	3,623188406			
17							
18	Summe	138	1	100			
19							
20							
21	Migrationshintergrund	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit	rel. Häufigkeit in %			
22	ja	19	0,137681159	13,76811594			
23	nein	103	0,746376812	74,63768116			
24	keine Angaben	16	0,115942029	11,5942029			
25							

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
26	Summe	138	1	100			
27							
28							
29	Schulart	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
30	Gemeinschaftsschu	35	0,253623188	25,36231884			
31	Realschule	26	0,188405797	18,84057971			
32	Gymnasium	59	0,427536232	42,75362319			
33	Hauptschule	1	0,007246377	0,724637681			
34	weiterführende Sch	6	0,043478261	4,347826087			
35	sonstige Schulen	6	0,043478261	4,347826087			
36	Ausbildung	3	0,02173913	2,173913043			
37	FSJ/FÖJ	2	0,014492754	1,449275362			
38	sonstiges	0	0	0			
39							
40	Summe	138	1	100			
41							
42							
43	Klassenstufe	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
44	6	12	0,086956522	8,695652174			
45	7	37	0,268115942	26,8115942			
46	8	28	0,202898551	20,28985507			
47	9	14	0,101449275	10,14492754			
48	10	23	0,166666667	16,66666667			
49	11	8	0,057971014	5,797101449			
50	12	7	0,050724638	5,072463768			

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
51	keine Angabe	9	0,065217391	6,52173913			
52							
53	Summe	138	1	100			
54							
55							
56	Item_1 Kirche	absolute Häufigke	relative Häufigkei	rel. Häufigkeit in %			
57	ja	55	0,398550725	39,85507246			
58	nein	83	0,601449275	60,14492754			
59							
60	Summe	138	1	100			
61							
62							
63	Item_1 Musik	absolute Häufigke	relative Häufigkei	rel. Häufigkeit in %			
64	ja	20	0,144927536	14,49275362			
65	nein	118	0,855072464	85,50724638			
66							
67	Summe	138	1	100			
68							
69							
70	Item_1 Schule	absolute Häufigke	relative Häufigkei	rel. Häufigkeit in %			
71	ja	21	0,152173913	15,2173913			
72	nein	117	0,847826087	84,7826087			
73							
74	Summe	138	1	100			
75							

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
76							
77	Item_1 Sport	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
78	ja	76	0,550724638	55,07246377			
79	nein	62	0,449275362	44,92753623			
80							
81	Summe	138	1	100			
82							
83							
84	Item_1 Feuerwehr	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
85	ja	7	0,050724638	5,072463768			
86	nein	131	0,949275362	94,92753623			
87							
88	Summe	138	1	100			
89							
90							
91	Item_1 sonstiges	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %	DLRG		
92	ja	8	0,057971014	5,797101449	Modellbauverein		
93	nein	130	0,942028986	94,20289855	DRK		
94					Schach		
95	Summe	138	1	100	Naturfreunde		
96					Eisenbahnfreunde Zollernbahn		
97							
98	Item_2	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
99	ja	28	0,202898551	20,28985507			
100	eher ja	39	0,282608696	28,26086957			

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
101	eher nein	24	0,173913043	17,39130435			
102	nein	11	0,079710145	7,971014493			
103	weiß nicht	36	0,260869565	26,08695652			
104							
105	Summe	138	1	100			
106							
107							
108	Item_3	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
109	ja	18	0,130434783	13,04347826			
110	eher ja	46	0,333333333	33,33333333			
111	eher nein	33	0,239130435	23,91304348			
112	nein	9	0,065217391	6,52173913			
113	weiß nicht	32	0,231884058	23,1884058			
114							
115	Summe	138	1	100			
116							
117							
118	Item_4	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
119	ja	27	0,195652174	19,56521739			
120	eher ja	45	0,326086957	32,60869565			
121	eher nein	20	0,144927536	14,49275362			
122	nein	19	0,137681159	13,76811594			
123	weiß nicht	24	0,173913043	17,39130435			
124	keine Angaben	3	0,02173913	2,173913043			
125							

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
126	Summe	138	1	100			
127							
128							
129	Item_5.1	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
130	ja	11	0,079710145	7,971014493			
131	eher ja	26	0,188405797	18,84057971			
132	eher nein	23	0,166666667	16,66666667			
133	nein	42	0,304347826	30,43478261			
134	weiß nicht	33	0,239130435	23,91304348			
135	keine Angaben	3	0,02173913	2,173913043			
136							
137	Summe	138	1	100			
138							
139							
140	Item_5.2	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
141	ja	19	0,137681159	13,76811594			
142	eher ja	36	0,260869565	26,08695652			
143	eher nein	39	0,282608696	28,26086957			
144	nein	26	0,188405797	18,84057971			
145	weiß nicht	17	0,123188406	12,31884058			
146	keine Angaben	1	0,007246377	0,724637681			
147							
148	Summe	138	1	100			
149							
150							

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
151	Item_5.3	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
152	ja	47	0,34057971	34,05797101			
153	eher ja	56	0,405797101	40,57971014			
154	eher nein	8	0,057971014	5,797101449			
155	nein	12	0,086956522	8,695652174			
156	weiß nicht	13	0,094202899	9,420289855			
157	keine Angaben	2	0,014492754	1,449275362			
158							
159	Summe	138	1	100			
160							
161							
162	Item_5.4	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
163	ja	31	0,224637681	22,46376812			
164	eher ja	38	0,275362319	27,53623188			
165	eher nein	23	0,166666667	16,66666667			
166	nein	25	0,18115942	18,11594203			
167	weiß nicht	20	0,144927536	14,49275362			
168	keine Angaben	1	0,007246377	0,724637681			
169							
170	Summe	138	1	100			
171							
172							
173	Item_5.5	absolute Häufigke	relative Häufigke	rel. Häufigkeit in %			
174	ja	22	0,15942029	15,94202899			
175	eher ja	40	0,289855072	28,98550725			

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
176	eher nein	29	0,210144928	21,01449275			
177	nein	25	0,18115942	18,11594203			
178	weiß nicht	21	0,152173913	15,2173913			
179	keine Angaben	1	0,007246377	0,724637681			
180							
181	Summe	138	1	100			
182							
183							
184	Item_5.6	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit	rel. Häufigkeit in %			
185	ja	25	0,18115942	18,11594203			
186	eher ja	33	0,239130435	23,91304348			
187	eher nein	24	0,173913043	17,39130435			
188	nein	35	0,253623188	25,36231884			
189	weiß nicht	20	0,144927536	14,49275362			
190	keine Angaben	1	0,007246377	0,724637681			
191							
192	Summe	138	1	100			
193							
194							
195	5. Gesamt	Merkmal 5.1	Merkmal 5.2	Merkmal 5.3	Merkmal 5.4	Merkmal 5	Merkmal 5.6
196	ja	7,971014493	13,76811594	34,05797101	22,46376812	15,94203	18,115942
197	eher ja	18,84057971	26,08695652	40,57971014	27,53623188	28,98551	23,9130435
198	eher nein	16,66666667	28,26086957	5,797101449	16,66666667	21,01449	17,3913043
199	nein	30,43478261	18,84057971	8,695652174	18,11594203	18,11594	25,3623188
200	weiß nicht	23,91304348	12,31884058	9,420289855	14,49275362	15,21739	14,4927536

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G																																										
201																																																	
202																																																	
203																																																	
204	<div>Frage 5: Wann bist DU dabei?</div> <table><caption>relative Häufigkeit der Antworten in %</caption><thead><tr><th>Kategorie</th><th>Merkmal 5.1</th><th>Merkmal 5.2</th><th>Merkmal 5.3</th><th>Merkmal 5.4</th><th>Merkmal 5.5</th><th>Merkmal 5.6</th></tr></thead><tbody><tr><td>ja</td><td>8</td><td>14</td><td>34</td><td>23</td><td>16</td><td>18</td></tr><tr><td>eher ja</td><td>19</td><td>26</td><td>41</td><td>28</td><td>29</td><td>24</td></tr><tr><td>eher nein</td><td>17</td><td>28</td><td>6</td><td>17</td><td>21</td><td>17</td></tr><tr><td>nein</td><td>30</td><td>19</td><td>9</td><td>18</td><td>18</td><td>25</td></tr><tr><td>weiß nicht</td><td>24</td><td>12</td><td>9</td><td>15</td><td>15</td><td>14</td></tr></tbody></table>				Kategorie	Merkmal 5.1	Merkmal 5.2	Merkmal 5.3	Merkmal 5.4	Merkmal 5.5	Merkmal 5.6	ja	8	14	34	23	16	18	eher ja	19	26	41	28	29	24	eher nein	17	28	6	17	21	17	nein	30	19	9	18	18	25	weiß nicht	24	12	9	15	15	14			
Kategorie					Merkmal 5.1	Merkmal 5.2	Merkmal 5.3	Merkmal 5.4	Merkmal 5.5	Merkmal 5.6																																							
ja					8	14	34	23	16	18																																							
eher ja					19	26	41	28	29	24																																							
eher nein					17	28	6	17	21	17																																							
nein					30	19	9	18	18	25																																							
weiß nicht					24	12	9	15	15	14																																							
205																																																	
206																																																	
207																																																	
208																																																	
209																																																	
210																																																	
211																																																	
212																																																	
213																																																	
214																																																	
215																																																	
216																																																	

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung - Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

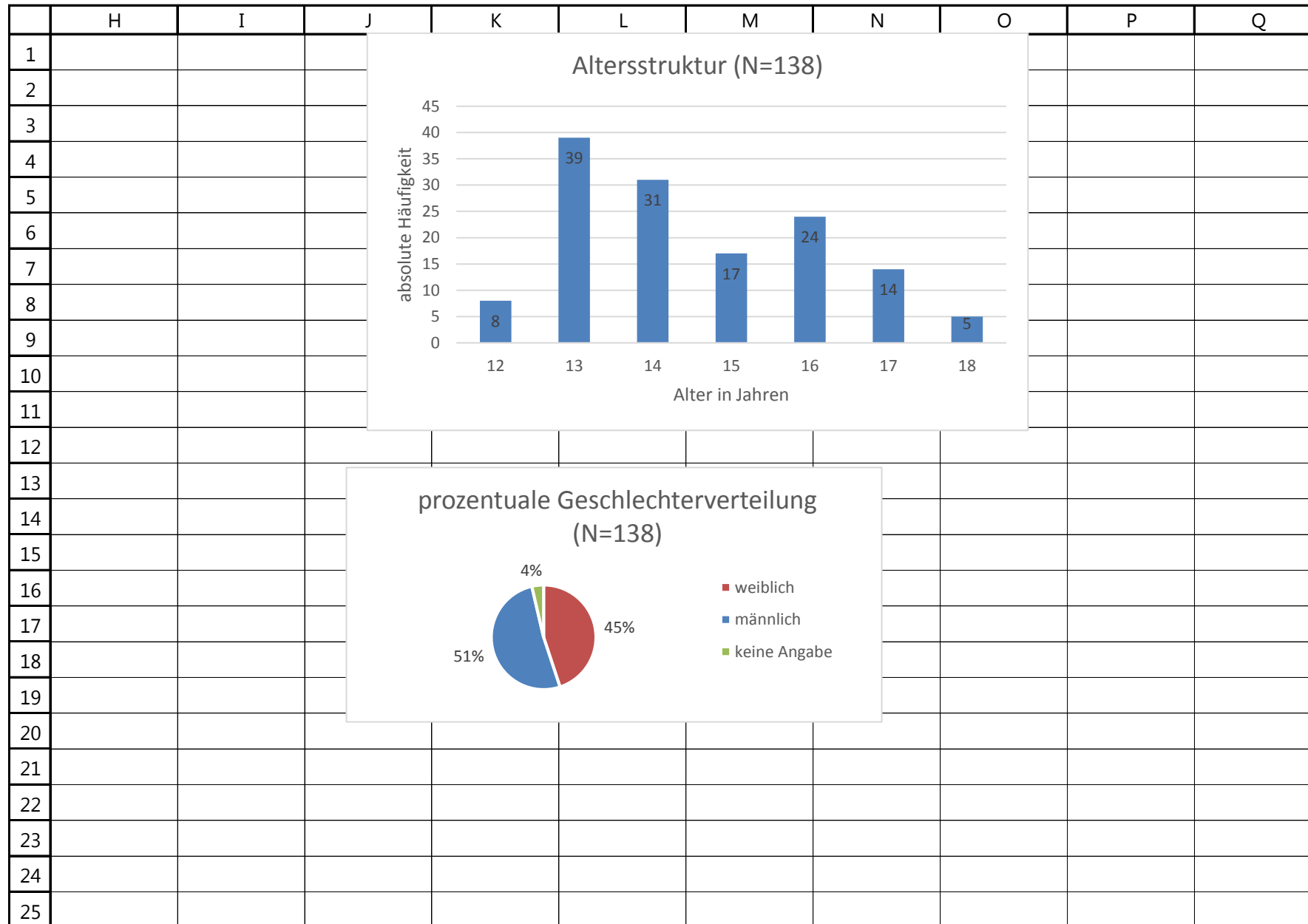



Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

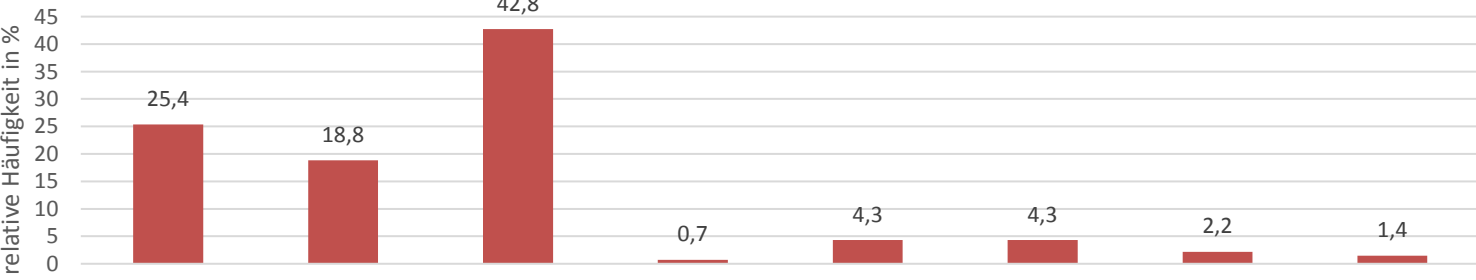
	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										

Migrationshintergrund (N=138)



Kategorie	Anteil
ja	14%
nein	75%
keine Angaben	11%

Schularten der Teilnehmer (N=138)



Schulart	relative Häufigkeit in %
Gemeinschaftsschule	25,4
Realschule	18,8
Gymnasium	42,8
Hauptschule	0,7
weiterführende Schule	4,3
sonstige Schulen	4,3
Ausbildung	2,2
FSJ/FÖJ	1,4

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
51										
52										
53										
54										
55										
56										
57										
58										
59										
60										
61										
62										
63										
64										
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										

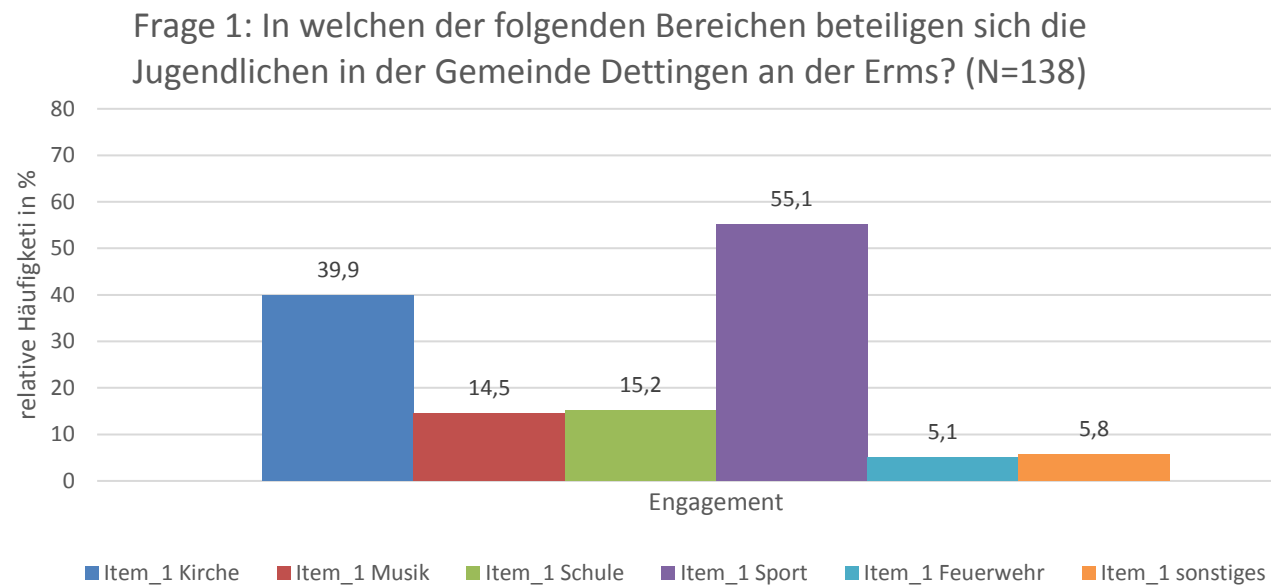


Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung - Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
76										
77										
78										
79										
80										
81										
82										
83										
84										
85										
86										
87										
88										
89										
90										
91										
92										
93										
94										
95										
96										
97										
98										
99										
100										

Frage 2: Denkst DU, dass es etwas bringt, wenn DU Dich am pol. Geschehen beteiligst? (N=138)

Antwortmöglichkeiten	absolute Häufigkeit der Antworten in ganzen Zahlen
weiß nicht	36
nein	11
eher nein	24
eher ja	39
ja	28

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung - Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

[illegible]

Tabelle 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
126										
127										
128										
129										
130										
131										
132										
133										
134										
135										
136										
137										
138										
139										
140										
141										
142										
143										
144										
145										
146										
147										
148										
149										
150										

Frage 4: Hast DU Lust Dich für die Interessen von Jugendlichen einzusetzen? (N=138)

Kategorie	relative Häufigkeit in %
ja	19
eher ja	32
eher nein	14
nein	13
weiß nicht	17
keine Angaben	2

Tabelle 3 - Hypothese 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Frage 1 nur 2 (ID)	Antworten bei Frage 4				Frage 1 mind. 1x1 (ID)	Antworten bei Frage 4		
2	7	4				1	2		
3	8	3				2	1		
4	10	2				3	3		
5	11	3				4	1		
6	24	4				5	3		
7	29	4				6	2		
8	39	3				9	1		
9	56	5				12	3		
10	61	4				13	3		
11	65	2				14	2		
12	73	4				15	4		
13	77	1				16	5		
14	91	3				17	5		
15	92	1				18	5		
16	93	2				19	2		
17	95	2				20	1		
18	98	1				21	3		
19	101	2				22	5		
20	104	3				23	1		
21	106	4				25	2		
22	114	3				26	2		
23	133	5				27	1		

Tabelle 3 - Hypothese 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
24	135	2				28	5		
25	138	3				30	1		
26						31	2		
27		absolute Häufigkeit	rel. Häufig- keit	rel. H. in %		32	2		
28	Item 4 ja (1)	3	0,125	12,5		33	2		
29						34	1		
30	Item 4 eher ja (2)	6	0,25	25		35	4		
31						36	4		
32	Item 4 eher nein (3)	7	0,2917	29,1667		37	2		
33						38	5		
34	Item 4 nein (4)	6	0,25	25		40	2		
35						41	2		
36	Item 4 weiß nicht	2	0,0833	8,33333		42	4		
37						43	1		
38	Summe	24	1	100		44			
39						45	2		
40						46	5		
41						47	1		
42						48	5		
43						49	5		
44						50	1		
45						51	5		
46						52	5		
47						53	4		

Tabelle 3 - Hypothese 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
48						54	2		
49						55	2		
50						57	4		
51						58	2		
52						59	1		
53						60	5		
54						62	2		
55						63	3		
56						64	5		
57						66	1		
58						67	2		
59						68	5		
60						69	1		
61						70	3		
62						71	4		
63						72	2		
64						74	1		
65						75	2		
66						76	2		
67						78	1		
68						79	4		
69						80	2		
70						81	2		
71						82	2		
72						83	2		

Tabelle 3 - Hypothese 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
73						84	1		
74						85	4		
75						86	5		
76						87	5		
77						88	5		
78						89	1		
79						90	2		
80						94			
81						96	1		
82						97	2		
83						99	2		
84						100	1		
85						102	2		
86						103	3		
87						105	4		
88						107	2		
89						108	1		
90						109	4		
91						110	1		
92						111	3		
93						112	1		
94						113	2		
95						115	2		
96						116	3		
97						117	2		

Tabelle 3 - Hypothese 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
98						118	2		
99						119	5		
100						120	2		
101						121	3		
102						122	5		
103						123	2		
104						124			
105						125	3		
106						126	4		
107						127	1		
108						128	2		
109						129	2		
110						130	4		
111						131	2		
112						132	5		
113						134	5		
114						136	3		
115						137	5		
116									
117							absolute Häufigkeit	rel. Häufigkeit	rel. H. in %
118						Item 4 ja (1)	24	0,210526	21,05263
119									
120						Item 4 eher ja (2)	39	0,342105	34,21053
121									
122						Item 4 eher nein (3)	13	0,114035	11,40351

Tabelle 3 - Hypothese 2

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
123									
124						Item 4 nein (4)	13	0,114035	11,40351
125									
126						Item 4 weiß nicht	22	0,192982	19,29825
127									
128						keine Angabe	3	0,026316	2,631579
129									
130						Summe	114	1	100
131									
132									
		engagierte	nicht						
	Grafische	Jugendliche	engagierte						
133	Darstellung		Jugend-						
134	Ja	21,05263	12,5						
135	Eher ja	34,21053	25						
136	Eher nein	11,40351	29,167						
137	Nein	11,40351	25						
138	Weiß nicht	19,29825	8,3333						
139	keine Angabe	2,631579	0						
140	Summe	100	100						
141									
142									
143									
144									

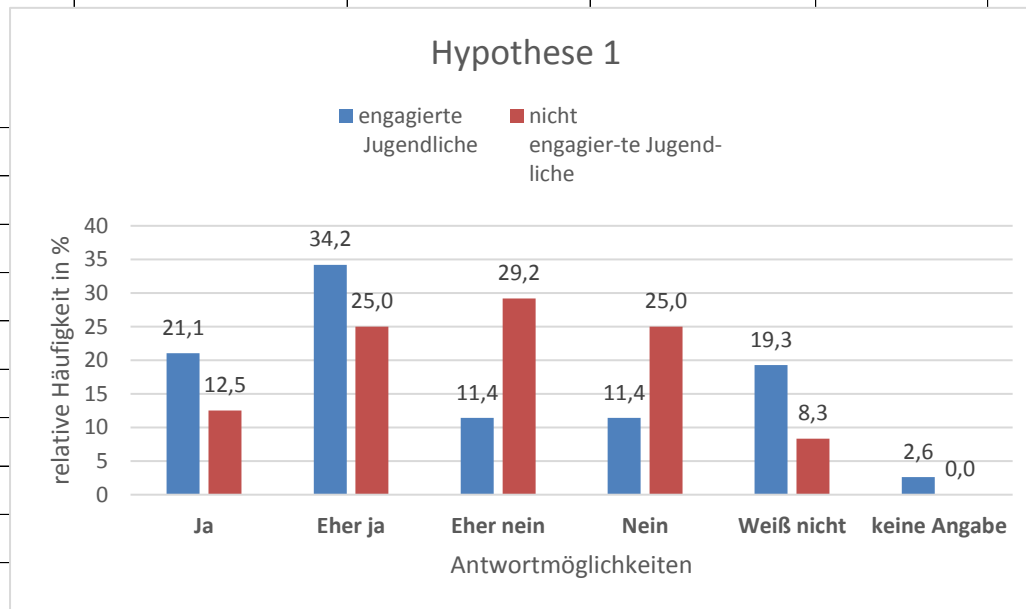


Tabelle 4 - Hypothese 4

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2	Alter	Item_4	ID	abs. Häufigkeit	12 Jahre	13 Jahre	14 Jahre	15 Jahre	16 Jahre	17 Jahre	18 Jahre
3	1	1	2	ja	1	9	7	2	4	2	2
4	1	2	6	eher ja	3	16	6	6	7	6	1
5	1	2	40	eher nein	0	4	5	2	6	1	2
6	1	2	45	nein	0	4	6	2	4	3	0
7	1	5	46	weiß nicht	4	6	5	5	3	1	0
8	1	5	49	keine Angabe	0	0	2	0	0	1	0
9	1	5	122	Gesamt	8	39	31	17	24	14	5
10	1	5	134								
11	2	1	4								
12	2	4	7								
13	2	1	9								
14	2	3	13	rel. Häufigkeit	12 Jahre	13 Jahre	14 Jahre	15 Jahre	16 Jahre	17 Jahre	18 Jahre
15	2	5	17	ja	0,125	0,23076923	0,225806	0,117647	0,166667	0,142857	0,4
16	2	3	21	eher ja	0,375	0,41025641	0,193548	0,352941	0,291667	0,428571	0,2
17	2	5	22	eher nein	0	0,1025641	0,16129	0,117647	0,25	0,071429	0,4
18	2	1	23	nein	0	0,1025641	0,193548	0,117647	0,166667	0,214286	0
19	2	2	26	weiß nicht	0,5	0,15384615	0,16129	0,294118	0,125	0,071429	0
20	2	1	27	keine Angabe	0	0	0,064516	0	0	0,071429	0
21	2	5	28	Summe	1	1	1	1	1	1	1
22	2	2	31								
23	2	2	32								
24	2	2	33								
25	2	2	41	rel. Häufigkeit i	12 Jahre	13 Jahre	14 Jahre	15 Jahre	16 Jahre	17 Jahre	18 Jahre

Tabelle 4 - Hypothese 4

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
26	2	5	51	ja	12,5	23,0769231	22,58065	11,76471	16,66667	14,28571	40
27	2	5	52	eher ja	37,5	41,025641	19,35484	35,29412	29,16667	42,85714	20
28	2	4	53	eher nein	0	10,2564103	16,12903	11,76471	25	7,142857	40
29	2	5	60	nein	0	10,2564103	19,35484	11,76471	16,66667	21,42857	0
30	2	4	61	weiß nicht	50	15,3846154	16,12903	29,41176	12,5	7,142857	0
31	2	2	62	keine Angabe	0	0	6,451613	0	0	7,142857	0
32	2	2	65	Summe	100	100	100	100	100	100	100
33	2	1	69								
34	2	2	72								
35	2	4	73								
36	2	1	74								
37	2	2	76								
38	2	1	89								
39	2	3	91								
40	2	2	95								
41	2	1	98								
42	2	2	101								
43	2	2	107								
44	2	1	110								
45	2	2	117								
46	2	2	120								
47	2	2	123								
48	2	3	125								
49	2	2	135								
50	3	3	5								

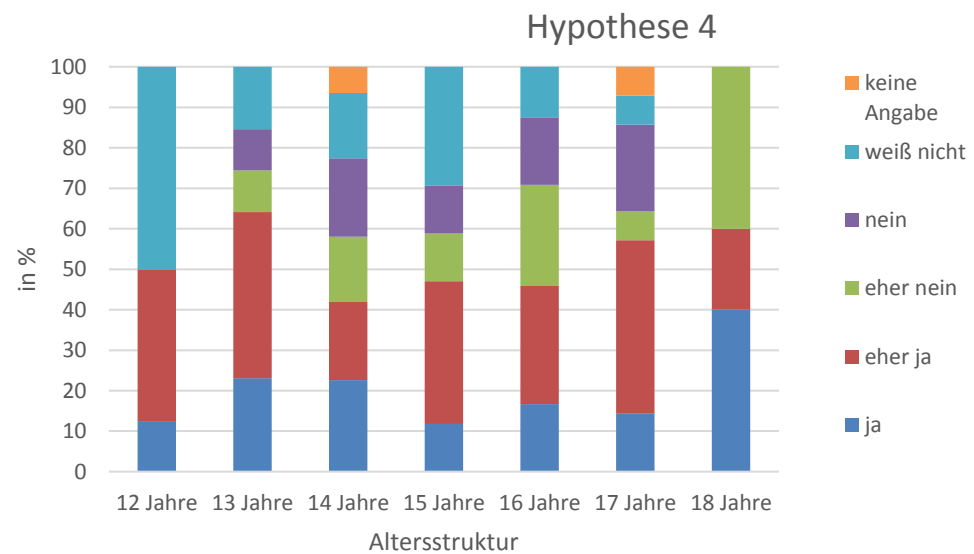


Tabelle 4 - Hypothese 4

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
51	3	3	11								
52	3	4	36								
53	3	1	43								
54	3		44								
55	3	1	47								
56	3	5	48								
57	3	2	54								
58	3	2	55								
59	3	5	56								
60	3	4	57								
61	3	2	58								
62	3	3	63								
63	3	5	64								
64	3	1	66								
65	3	2	67								
66	3	3	70								
67	3	4	71								
68	3	1	78								
69	3	2	93								
70	3	4	105								
71	3	1	108								
72	3	4	109								
73	3	3	111								
74	3	1	112								
75	3		124								

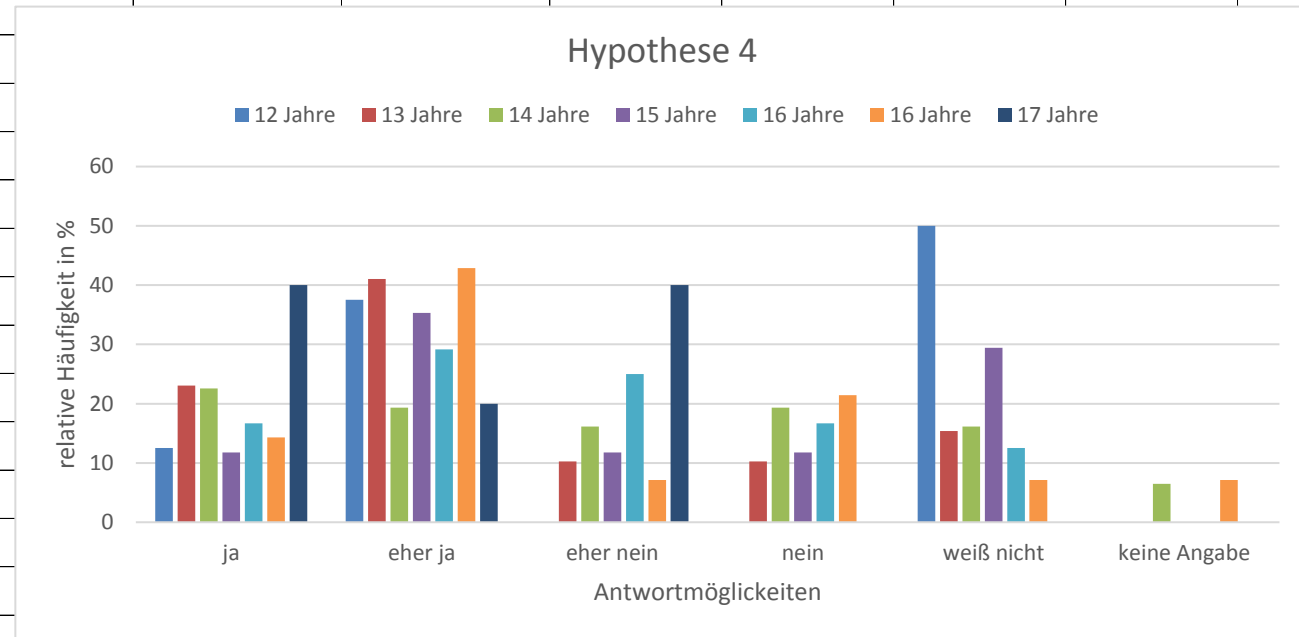


Tabelle 4 - Hypothese 4

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
76	3	1	127								
77	3	4	130								
78	3	2	131								
79	3	5	132								
80	3	5	133								
81	4	2	1								
82	4	2	10								
83	4	4	15								
84	4	5	16								
85	4	5	18								
86	4	1	20								
87	4	1	59								
88	4	5	68								
89	4	2	97								
90	4	3	104								
91	4	2	113								
92	4	2	118								
93	4	5	119								
94	4	4	126								
95	4	2	128								
96	4	3	136								
97	4	5	137								
98	5	3	8								
99	5	3	12								
100	5	2	14								

Tabelle 4 - Hypothese 4

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
101	5	4	24								
102	5	4	29								
103	5	1	30								
104	5	1	34								
105	5	2	37								
106	5	2	75								
107	5	1	77								
108	5	4	79								
109	5	2	82								
110	5	1	84								
111	5	4	85								
112	5	5	86								
113	5	5	87								
114	5	5	88								
115	5	2	90								
116	5	2	99								
117	5	2	102								
118	5	3	103								
119	5	3	114								
120	5	3	116								
121	5	3	121								
122	6	2	25								
123	6	4	35								
124	6	5	38								
125	6	4	42								

Tabelle 4 - Hypothese 4

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
126	6	2	80								
127	6	2	81								
128	6	2	83								
129	6		94								
130	6	1	96								
131	6	1	100								
132	6	4	106								
133	6	2	115								
134	6	2	129								
135	6	3	138								
136	7	3	3								
137	7	2	19								
138	7	3	39								
139	7	1	50								
140	7	1	92								

Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Herkunft Item_4 ID						
3	1	1	20	abs. Häufigkeit	M.hintergrund	kein Migrationshintergrund	keine Angabe zur Herkunft
4	1	1	27	ja	6	17	4
5	1	5	48	eher ja	6	37	2
6	1	4	53	eher nein	2	17	1
7	1	5	60	nein	3	14	2
8	1	4	61	weiß nicht	2	16	6
9	1	4	73	keine Angabe	0	2	1
10	1	2	80	Gesamt	19	103	16
11	1	2	82				
12	1	1	84				
13	1	1	89	rel. Häufigkeit	M.hintergrund	kein Migrationshintergrund	keine Angabe zur Herkunft
14	1	3	91	ja	0,315789474	0,165048544	0,25
15	1	2	93	eher ja	0,315789474	0,359223301	0,125
16	1	2	95	eher nein	0,105263158	0,165048544	0,0625
17	1	1	98	nein	0,157894737	0,13592233	0,125
18	1	2	102	weiß nicht	0,105263158	0,155339806	0,375
19	1	1	112	keine Angabe	0	0,019417476	0,0625
20	1	3	114	Gesamt	1	1	1
21	1	2	135				
22	2	2	1				
23	2	1	2	rel. Häufigkeit in Migrationshinter	kein Migrationshintergrund	kein Migrationshintergrund	keine Angabe zur Herkunft
24	2	3	3	ja	31,57894737	16,50485437	25
25	2	1	4	eher ja	31,57894737	35,9223301	12,5

Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
26	2	3	5	eher nein	10,52631579	16,50485437	6,25
27	2	2	6	nein	15,78947368	13,59223301	12,5
28	2	4	7	weiß nicht	10,52631579	15,53398058	37,5
29	2	3	8	keine Angabe	0	1,941747573	6,25
30	2	1	9	Gesamt	100	100	100
31	2	2	10				
32	2	3	11				
33	2	3	12				
34	2	2	14				
35	2	5	16				
36	2	5	17				
37	2	5	18				
38	2	2	19				
39	2	3	21				
40	2	5	22				
41	2	4	24				
42	2	2	25				
43	2	2	26				
44	2	4	29				
45	2	2	31				
46	2	2	32				
47	2	2	33				
48	2	1	34				
49	2	4	35				
50	2	4	36				

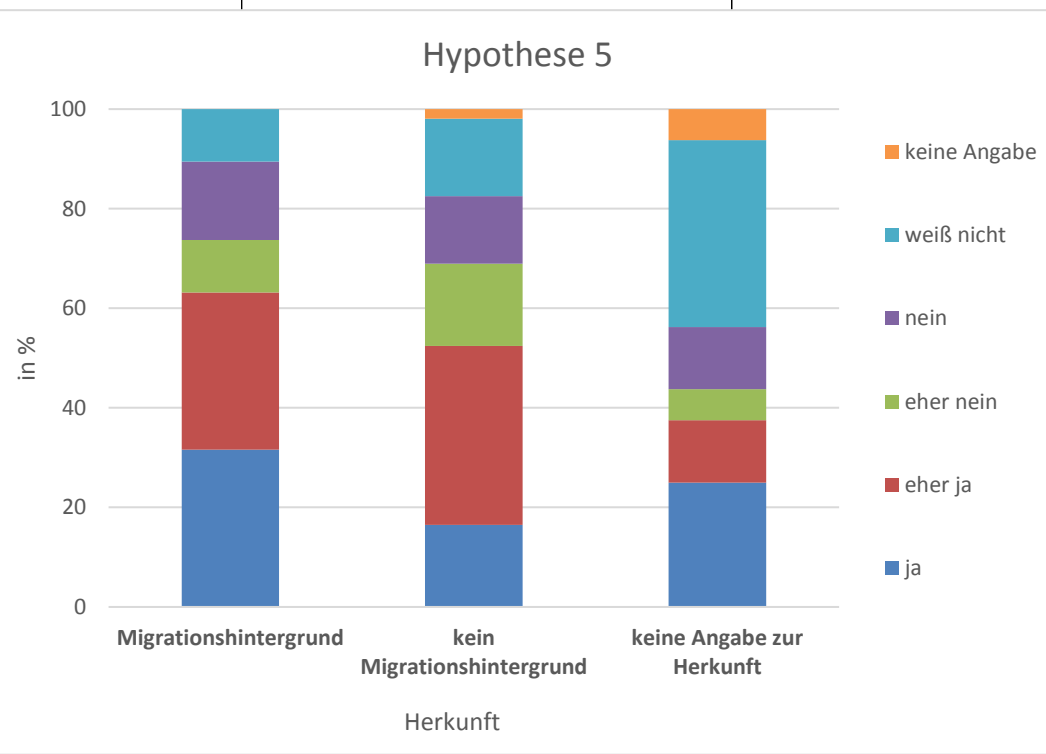


Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
51	2	3	39				
52	2	2	40				
53	2	2	41				
54	2	4	42				
55	2	1	43				
56	2		44				
57	2	2	45				
58	2	5	46				
59	2	1	47				
60	2	5	49				
61	2	1	50				
62	2	5	51				
63	2	2	54				
64	2	2	55				
65	2	5	56				
66	2	4	57				
67	2	2	58				
68	2	1	59				
69	2	2	62				
70	2	3	63				
71	2	5	64				
72	2	2	65				
73	2	1	66				
74	2	2	67				
75	2	5	68				

Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
76	2	1	69				
77	2	3	70				
78	2	4	71				
79	2	2	72				
80	2	2	75				
81	2	1	77				
82	2	1	78				
83	2	4	79				
84	2	2	81				
85	2	2	83				
86	2	4	85				
87	2	2	90				
88	2	1	96				
89	2	2	97				
90	2	2	99				
91	2	1	100				
92	2	2	101				
93	2	3	103				
94	2	3	104				
95	2	4	105				
96	2	4	106				
97	2	2	107				
98	2	1	108				
99	2	4	109				
100	2	1	110				

Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
101	2	3	111				
102	2	2	113				
103	2	2	115				
104	2	3	116				
105	2	2	117				
106	2	2	118				
107	2	5	119				
108	2	2	120				
109	2	3	121				
110	2	5	122				
111	2	2	123				
112	2		124				
113	2	3	125				
114	2	1	127				
115	2	2	128				
116	2	2	129				
117	2	4	130				
118	2	2	131				
119	2	5	132				
120	2	5	133				
121	2	5	134				
122	2	3	136				
123	2	5	137				
124	2	3	138				
125	3	3	13				

Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	A	B	C	D	E	F	G
126	3	4	15				
127	3	1	23				
128	3	5	28				
129	3	1	30				
130	3	2	37				
131	3	5	38				
132	3	5	52				
133	3	1	74				
134	3	2	76				
135	3	5	86				
136	3	5	87				
137	3	5	88				
138	3	1	92				
139	3		94				
140	3	4	126				

Tabelle 5 - Hypothese 5

Auswertung der Datenerhebung -
Jugendbeteiligung in Dettingen an der Erms

	H
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

Anlage 41: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und
Personalbedarfsermittlung: URL:
<http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html>
[27.08.2017].



Bundesministerium
des Innern

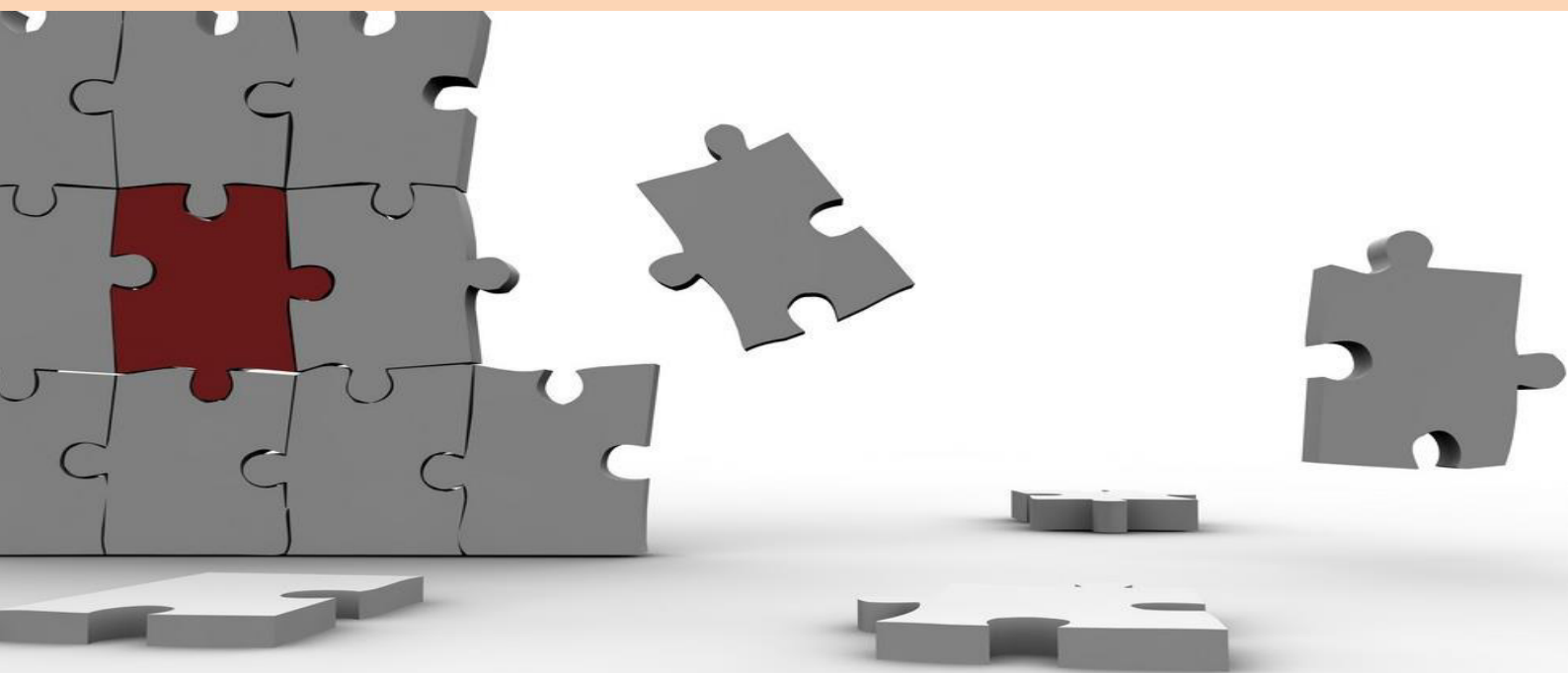


Bundesverwaltungsamt

Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (Hrsg.)

Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung

PDF-Arbeitsversion



Stand: August 2017

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern
Alt Moabit 140
10557 Berlin

Bundesverwaltungsamt
Barbarastr. 1
50735 Köln

Redaktion:

Bundesministerium des Innern
Referat O1
Grundsatzangelegenheiten, Ausschuss für Organisationsfragen, Modernisierungsprogramme,
Internationale Zusammenarbeit in Verwaltungsfragen

Bundesverwaltungsamt
Abteilung VM
Verwaltungsmodernisierung

Hinweis:

Dieser Textauszug im PDF-Format stellt eine zusätzliche Arbeitshilfe zur Erleichterung des Drucks einzelner Kapitel oder des Gesamtwerkes (ca. 400 DIN A 4-Seiten) dar.

Das Dokument ist nicht barrierefrei gestaltet und enthält keine Verlinkungen auf Kapitel innerhalb des Dokumentes.

Abweichende Darstellungen der PDF-Version zum Webangebot sind möglich. Nutzer tragen selbst die Verantwortung dafür, dass die verwendete Fassung den jeweils aktuellen Stand wiedergibt.

An ausgewählten Stellen verwendet das Handbuch zur besseren Lesbarkeit für personenbezogene Formulierungen den neutralen Plural oder den maskulinen Singular. Alle Formulierungen beziehen sich ausdrücklich gleichermaßen auf Frauen wie Männer.

Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Herausgeber

Änderungsdokumentation

Änderung			Beschreibung der Änderung
Nr.	Datum	Version	
1	01.11.2012	November 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Komplettüberarbeitung des Dokumentes • Neukonzeption Kapitel Aufgabenkritik
2	25.02.2013	Februar 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen (Orthographie) • Literaturaktualisierungen
3	01.03.2013	März 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Korrektur z-Werte (Tabelle 23 und 25)
4	12.03.2013	März 2013 V2	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen (Orthographie) • Überarbeitung Abbildungen Kapitel 7.5
5	17.05.2013	Mai 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen (Orthographie) • Korrektur 5.1.4.7; S. 176, letzter Abschnitt vor Tabelle 26 • Korrektur 6.2.4; S. 264: Anpassung Zertifizierungsnorm • Kapitel 7.9.3, S. 349: Anpassung Überschrift (Normenreihe) • Kapitel 4.4.1; S. 126: Anpassung Vorgehensmodell • Kapitel 4.4.1; S. 127: Anpassung Phasen des Vorgehensmodells (Tabelle 17) • Literaturaktualisierung
6	12.12.2013	Dez 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Deckblatt
7	06.01.2015	Jan. 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen (Orthographie) • Hinweis aktualisiert (Newsletter-Passage gestrichen) • Aktualisierung des Abkürzungsverzeichnisses • Literaturaktualisierung • Gesetzesaktualisierung • 5.1.1.4 Neue Aufgaben: Aufnahme der BSI Arbeitshilfe • 5.1.2.5: Fußnote zur Überschrift PMP eingefügt • 5.1.3.5: Tabelle zur Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft: Streichung der Verweise auf Richtwerte des BMF (Nrn. 5.1, 7.1 und 8.1) • 5.2.2.1.1: Ergänzung Überschrift • 5.2.2.4: Mobile Arbeit • 5.2.2.8: Rückstandsbearbeitung • 5.2.2.11: Dienstreisezeiten • 6.5.2.1.2: Korrektur Tabelle 74 • 6.5.2.2.2: Korrektur Tabelle 78
8	11.02.2015	Febr. 2015	<ul style="list-style-type: none"> • 4.2: Fußnote gelöscht • 4.4.1: Text, Tabelle und Fußnoten • 4.5: Text und Fußnote

9	11.03.2015	März 2015	<ul style="list-style-type: none"> • 1.3.3.1: Redaktionelle Änderung, VV Nr. 4.4.1 zu § 17 BHO • 1.3.1: neuer Text • 1.3.2: gestrichen • Literaturaktualisierung
10	12.06.2015	Juni 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen • 5.1.3.3: Bearbeitungszeiten • 5.1.3.4: Verteilzeiten • 5.2.1: Überschrift geändert • 5.2.2.13: Bildschirm-pausen • 6.1.6.2 - 6.1.6.4: Multimomentaufnahme
11	29.07.2015	Juli 2015	<ul style="list-style-type: none"> • 5.1; 5.1.2.5: Redaktionelle Anpassungen, VV Nr. 4.4.1 zu § 17 BHO
12	04.11.2015	November 2015	<ul style="list-style-type: none"> • 5.2.2.3: Redaktionelle Anpassung • Gesetzesaktualisierung
13	11.04.2016	April 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen
14	10.06.2016	Juni 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen
15	05.09.2016	September 2016	<ul style="list-style-type: none"> • 6.5.3.2: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen; Text und Fußnote • Literaturverzeichnis • Impressum • Redaktionelle Anpassungen
16	07.12.2016	Dezember 2016	<ul style="list-style-type: none"> • 5.1.2.5: Exkurs Personalmengenplanung entfällt • 5.3: Alternatives Verfahren bei obersten Bundesbehörden • 6.3.1: redaktionelle Anpassung • Abkürzungsverzeichnis
17	01.08.2017	August 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Anpassungen

Inhaltsverzeichnis

ÄNDERUNGSDOKUMENTATION	4
INHALTSVERZEICHNIS	6
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	17
TABELLENVERZEICHNIS	18
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	21
VORWORT	23
1 EINFÜHRUNG IN GRUNDLAGEN DER ORGANISATION	25
1.1 Organisation	25
1.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation	25
1.1.1.1 Aufbauorganisation	25
1.1.1.2 Ablauforganisation	31
1.1.2 Funktionsorientierung vs. Prozessorientierung	31
1.1.3 Organisationsentwicklung	33
1.2 Organisation im ganzheitlichen Kontext	34
1.2.1 Organisation und Personalentwicklung	36
1.2.2 Organisation und Informationstechnik	37
1.3 Die Organisationsuntersuchung	43
1.3.1 Begriff und Grundlagen	43
1.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	47
1.3.2.1 Haushaltsrecht	47
1.3.2.2 Vergaberecht	47
1.3.2.3 Personalvertretungsrecht	49
1.3.2.4 Datenschutzrechtliche Aspekte	54

1.3.3	Die Organisatoren	56
2	VORGEHENSMODELL	59
2.1	Projektvorbereitung, -management und begleitende Aufgaben	60
2.1.1	Projektinitiierung	60
2.1.1.1	Zielformulierung	60
2.1.1.2	Projektorganisation	62
2.1.1.3	Projektumfeld	64
2.1.1.4	Projektauftrag	64
2.1.2	Projektplanung	64
2.1.2.1	Projektstrukturplan (PSP)	65
2.1.2.2	Aufwandsschätzung	65
2.1.2.3	Ablauf- und Terminplanung	66
2.1.2.4	Ressourcenplanung/Einsatz externer Berater	66
2.1.2.5	Kostenplanung	71
2.1.3	Risikomanagement	72
2.1.4	Projektcontrolling	72
2.1.5	Dokumentation	74
2.1.6	Projektmarketing	76
2.2	Voruntersuchung	79
2.3	Hauptuntersuchung	81
2.3.1	Ist-Erhebung	82
2.3.2	Ist-Analyse	84
2.3.3	Soll-Konzeption	86
2.4	Umsetzung	87
2.5	Evaluierung	87
2.5.1	Bewertung des Organisationsprojektes	89

2.5.2	Evaluierung der Projektergebnisse und Maßnahmen	92
3	AUFGABENKRITIK	95
3.1	Vorbemerkung	95
3.2	Begriffsklärung	96
3.3	Durchführung einer Aufgabenkritik	100
3.4	Prüfung der Nutzung von Dienstleistungszentren im Rahmen von Organisationsuntersuchungen	118
3.4.1	Begriff „Shared Services“	118
3.4.2	Vorteile von Dienstleistungszentren	118
3.4.3	Prüfung der Nutzung von Dienstleistungszentren	119
4	GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG	121
4.1	Notwendigkeit und Ziele der prozessorientierten Organisation	121
4.2	Grundlagen und Begriffsbestimmung	121
4.3	Ansätze in der Praxis	124
4.4	Vorgehensweise bei der Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung	125
4.4.1	Vorgehensmodell	125
4.4.2	Besonderheiten beim Vorgehen	126
4.5	Werkzeuge für die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen	132
5	PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	133
5.1	Grundlagen der Personalbedarfsermittlung	133
5.1.1	Aufgabenarten	134
5.1.1.1	Quantifizierbare Aufgaben	134
5.1.1.2	Dispositiv-kreative Aufgaben	134
5.1.1.3	Mischaufgaben	135
5.1.1.4	Neue Aufgaben	137
5.1.2	Verfahren für die Personalbedarfsermittlung	138

5.1.2.1	Analytisches Berechnungsverfahren	140
5.1.2.2	Analytisches Schätzverfahren	141
5.1.2.3	Arbeitsplatzmethode	141
5.1.2.4	Folgeverfahren	142
5.1.3	Basisdaten der Personalbedarfsermittlung	143
5.1.3.1	Aufgaben	143
5.1.3.2	Arbeitsmengen	144
5.1.3.3	Bearbeitungszeiten	146
5.1.3.4	Verteilzeiten	148
5.1.3.5	Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft	153
5.1.4	Teilerhebung mittels Stichprobe	156
5.1.4.1	Grundlagen zum Stichprobenverfahren	156
5.1.4.2	Anwendungsbereiche von Stichprobenverfahren	157
5.1.4.3	Prüfung der Anwendbarkeit von Stichprobenverfahren	157
5.1.4.4	Ermittlung des Stichprobenumfangs	160
5.1.4.5	Vorgehen bei der Stichprobenauswahl	163
5.1.4.6	Festlegung der Zeitdauer der Erhebung	165
5.1.4.7	Datenerhebung und Zwischenauswertung	166
5.1.4.8	Zusammenfassung des Vorgehens	167
5.1.4.9	Exkurs: Statistische Grundlagen	168
5.2	Vorgehensweise bei der Personalbedarfsermittlung	170
5.2.1	Vorgehen bei der Personalbedarfsermittlung	170
5.2.1.1	Vorbereitung	170
5.2.1.2	Voruntersuchung	172
5.2.1.3	Hauptuntersuchung	172
5.2.2	Spezielle Fragestellungen	179

5.2.2.1	Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben (Leitungsspanne)	179
5.2.2.2	Vertretung	183
5.2.2.3	Besondere Funktionen	183
5.2.2.4	Mobile Arbeit	184
5.2.2.5	Neue Aufgaben	185
5.2.2.6	Erhebung von Bearbeitungszeiten bei neuen Beschäftigten	186
5.2.2.7	Zukünftige Aufgaben	186
5.2.2.8	Rückstandsbearbeitung	186
5.2.2.9	Projektarbeit	186
5.2.2.10	Berücksichtigung von „Hausaufgaben“	187
5.2.2.11	Dienstreisezeiten	188
5.2.2.12	(Kaffee-)Pausen	188
5.2.2.13	Bildschirmpausen	188
5.2.2.14	Rufbereitschaft	190
5.3	Alternatives Verfahren bei obersten Bundesbehörden	191
5.3.1	Ausgangslage, Definition und Anwendungsbereich	191
5.3.2	Wesentliche Ziele und Elemente des Alternativen Verfahrens	191
5.3.2.1	Zielorientierung der Behörde	192
5.3.2.2	Datenvalidität	193
5.3.2.3	Schlüssige Dokumentation	194
5.3.2.4	Verbindung mit Organisations- und Steuerungsinstrumenten	195
5.3.3	Vorgehensbeschreibung	196
5.3.3.1	Festlegung der Verfahrensgrundlagen	197
5.3.3.2	Planungsvorbereitungsprozess (Datenaufbereitung)	198
5.3.3.3	Prospektiver Ressourcenplanungsprozess	199
5.3.3.4	Bezug zum Haushaltsaufstellungsverfahren	200

5.3.3.5	Gesamtkoordinierung / Ressourcensteuerung	201
5.3.3.6	Umsetzung der Prozessergebnisse	202
5.3.3.7	Fortschreibung und Nachsteuerung	202
6	METHODEN UND TECHNIKEN	204
6.1	Erhebungstechniken	204
6.1.1	Dokumentenanalyse	204
6.1.1.1	Einsatzbereiche	204
6.1.1.2	Verfahrensbeschreibung	204
6.1.1.3	Bewertung	205
6.1.1.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	205
6.1.2	Interview	205
6.1.2.1	Einsatzbereiche	205
6.1.2.2	Verfahrensbeschreibung	206
6.1.2.3	Hinweise und Tipps aus der Praxis	210
6.1.3	Fragebogen	210
6.1.3.1	Einsatzbereiche	211
6.1.3.2	Verfahrensbeschreibung	211
6.1.3.3	Bewertung	213
6.1.3.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	213
6.1.4	Selbstaufschreibung	213
6.1.4.1	Einsatzbereiche	214
6.1.4.2	Formen der Selbstaufschreibung	214
6.1.4.3	Verfahrensbeschreibung	215
6.1.4.4	Bewertung	218
6.1.4.5	Hinweise und Tipps aus der Praxis	219
6.1.5	Laufzettelverfahren	219

6.1.5.1	Einsatzbereiche	219
6.1.5.2	Verfahrensbeschreibung	220
6.1.5.3	Bewertung	222
6.1.5.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	222
6.1.6	Multimomentaufnahme	222
6.1.6.1	Einsatzbereiche	223
6.1.6.2	Verfahrensbeschreibung	224
6.1.6.3	Bewertung	236
6.1.6.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	236
6.1.7	Zeitaufnahme	237
6.1.7.1	Einsatzbereiche	238
6.1.7.2	Verfahrensbeschreibung	238
6.1.7.3	Bewertung	241
6.1.7.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	241
6.1.7.5	DV- Unterstützung	241
6.1.8	Analytisches Schätzen	242
6.1.8.1	Einsatzbereiche	242
6.1.8.2	Verfahrensbeschreibung	243
6.1.8.3	Bewertung	250
6.1.8.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	251
6.1.8.5	DV- Unterstützung	251
6.1.9	Workshop/Moderation	252
6.1.9.1	Einsatzbereiche	253
6.1.9.2	Verfahrensbeschreibung	253
6.1.9.3	Bewertung	256
6.1.9.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	256

6.2	Dokumentationstechniken	257
6.2.1	Aufgabengliederung	257
6.2.1.1	Einsatzbereiche	258
6.2.1.2	Verfahrensbeschreibung	259
6.2.1.3	Bewertung	262
6.2.1.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	263
6.2.2	Funktionsanalyse	263
6.2.2.1	Einsatzbereiche	263
6.2.2.2	Verfahrensbeschreibung	264
6.2.2.3	Bewertung	265
6.2.2.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	266
6.2.3	Entscheidungstabellen	266
6.2.3.1	Einsatzbereiche	267
6.2.3.2	Verfahrensbeschreibung	267
6.2.3.3	Bewertung	269
6.2.4	Prozessmodelle	270
6.2.4.1	Prozesslandkarten	272
6.2.4.2	Flussdiagramme	274
6.2.4.3	Wertschöpfungskettendiagramme (WKD)	275
6.2.4.4	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK)	275
6.2.4.5	Prozesstabellen	276
6.2.5	Arbeitsplatzbeschreibung	277
6.2.5.1	Einsatzbereiche	277
6.2.5.2	Verfahrensbeschreibung	278
6.2.5.3	Bewertung	278
6.3	Analysetechniken	278

6.3.1	ABC-Analyse	278
6.3.1.1	Einsatzbereiche	279
6.3.1.2	Verfahrensbeschreibung	280
6.3.1.3	Bewertung	281
6.3.2	Ursache-Wirkungs-Diagramm	282
6.3.2.1	Einsatzbereiche	282
6.3.2.2	Verfahrensbeschreibung	283
6.3.2.3	Bewertung	284
6.3.3	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse	284
6.3.3.1	Einsatzbereiche	284
6.3.3.2	Verfahrensbeschreibung	285
6.3.3.3	Bewertung	287
6.3.4	SWOT-Analyse	287
6.3.4.1	Einsatzbereiche	288
6.3.4.2	Verfahrensbeschreibung	288
6.4	Kreative Techniken	290
6.4.1	Brainstorming	290
6.4.1.1	Einsatzbereiche	290
6.4.1.2	Verfahrensbeschreibung	290
6.4.1.3	Bewertung	291
6.4.1.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	292
6.4.2	Brainwriting	292
6.4.2.1	Einsatzbereiche	292
6.4.2.2	Verfahrensbeschreibung	292
6.4.2.3	Bewertung	294
6.4.2.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	295

6.4.3	Mind Mapping	295
6.4.3.1	Einsatzbereiche	296
6.4.3.2	Verfahrensbeschreibung	296
6.4.3.3	Bewertung	297
6.4.3.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	297
6.4.3.5	DV- Unterstützung	297
6.4.4	Morphologischer Kasten (morphologische Matrix)	298
6.4.4.1	Einsatzbereiche	298
6.4.4.2	Verfahrensbeschreibung	299
6.4.4.3	Bewertung	299
6.4.4.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	300
6.4.5	Präsentationstechnik	300
6.4.5.1	Einsatzbereiche	300
6.4.5.2	Verfahrensbeschreibung	300
6.4.5.3	Bewertung verschiedener Präsentationstechniken	303
6.4.5.4	Hinweise und Tipps aus der Praxis	304
6.5	Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung	304
6.5.1	Quantitative Verfahren	305
6.5.1.1	Einsatzbereiche	305
6.5.1.2	Kostenvergleichsrechnung	305
6.5.1.3	Kapitalwertmethode	307
6.5.1.4	Amortisationsrechnung	313
6.5.1.5	Entscheidung unter Unsicherheit	314
6.5.2	Qualitative Verfahren	316
6.5.2.1	Nutzwertanalyse	317
6.5.2.2	Prioritätenanalyse	321

6.5.2.3	Portfolioanalyse	323
6.5.3	Mischverfahren	324
6.5.3.1	Kosten-Wirksamkeits-Analyse	324
6.5.3.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe)	326
7	MANAGEMENTINSTRUMENTE/-ANSÄTZE	327
7.1	Zielvereinbarungen	328
7.2	Risikomanagement	330
7.3	Change Management (Veränderungsmanagement)	336
7.4	Wissensmanagement	336
7.5	Balanced Scorecard	337
7.6	Benchmarking	339
7.6.1	Formen des Benchmarking	340
7.6.2	Vorgehensweise	342
7.7	Controlling	344
7.8	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	345
7.9	Qualitätsmanagement	347
7.9.1	CAF	349
7.9.2	EFQM-Modell	351
7.9.3	Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.	351
	PRAXISBEISPIELE	353
	LITERATURVERZEICHNIS	365
	ANHANG	379

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisation im ganzheitlichen Kontext	35
Abbildung 2: Abgrenzung Organisationsuntersuchung - Organisationsprojekt	59
Abbildung 3: Modell einer Projekt-Matrix-Organisation	63
Abbildung 4: Kernbereiche des Projektcontrollings	72
Abbildung 5: Darstellung des Pareto-Prinzips in einer Summenkurve	80
Abbildung 6: Ablauf einer Aufgabenkritik	98
Abbildung 7: Ansatzpunkte der Aufgabenkritik: Zusammenspiel Zweck- und Vollzugskritik	99
Abbildung 8: Verfahren zur Personalbedarfsermittlung	139
Abbildung 9: Rangfolge der Verfahrens- und Erhebungstechniken hinsichtlich ihrer Genauigkeit	140
Abbildung 10: Basisdaten der Personalbedarfsermittlung	143
Abbildung 11: mittlere Bearbeitungszeit	147
Abbildung 12: Grafische Darstellung einer Normalverteilung	169
Abbildung 13: Kreislaufmodell des Alternativen Verfahrens	197
Abbildung 14: Phasen des Alternativen Verfahrens	203
Abbildung 15: Rundgangsskizze - Beispiel	227
Abbildung 16: Mind Map zur Aufgabenanalyse - Beispiel	261
Abbildung 17: Graphische Darstellung der Aufgabengliederung	262
Abbildung 18: Prozesslandkarte	273
Abbildung 19: Flussdiagramm Antragsbearbeitung – Beispiel	274
Abbildung 20: Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette – Beispiel	275
Abbildung 21: Darstellung der quantitativen Kategorisierung in Form einer Summenkurve	279
Abbildung 22: Beispiel Ursache-Wirkungs-Diagramm	282
Abbildung 23: Mind Map zum Thema Organisationsuntersuchung	296
Abbildung 24: Diagramm Kriterienausprägung/Zielerfüllungsfaktor	319
Abbildung 25: Portfolioanalyse der Aufgaben einer Bundesbehörde	324
Abbildung 26: Ebenen und Richtungen von Zielvereinbarungen	329
Abbildung 27: Mögliche Risiken einer Behörde	331
Abbildung 28: Vorgehensweise bei der Erstellung einer BSC	339
Abbildung 29: Formen des Benchmarking in Abhängigkeit vom Vergleichspartner	340
Abbildung 30: Benchmarking-Phasenkonzept	342
Abbildung 31: DIN-Vorgehensmodell zum Dienstleistungsbenchmarking (DIN-PAS 1014)	343
Abbildung 32: Themenfelder der Selbstbewertung nach CAF	350

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben	29
Tabelle 2: Einflussfaktoren auf die Kapazität der Führungskraft	29
Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Hierarchieausprägungen	30
Tabelle 4: Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung bei Anwendung verschiedener Datenerhebungstechniken	52
Tabelle 5: Zielbeziehungen	62
Tabelle 6: Fragen zur Klärung des Bedarfs an externer Beratung	70
Tabelle 7: Möglichkeiten der Datengewinnung für das Projektcontrolling	73
Tabelle 8: Erhebungs- und Dokumentationstechniken in Abhängigkeit vom Untersuchungsschwerpunkt	83
Tabelle 9: Analysemethoden in Abhängigkeit zum Untersuchungsschwerpunkt	84
Tabelle 10: Anhaltspunkte für mögliche Schwachstellen	86
Tabelle 11: Vor- und Nachteile interner und externer Evaluierungen	89
Tabelle 12: Abhängigkeit von Projektziel - Evaluierungskriterium - Indikator (Beispiel)	93
Tabelle 13: Schritte zur Entwicklung von Indikatoren	94
Tabelle 14: Bewertungsschema – Empfehlungsalternativen und Fragenkatalog für die Zweckkritik	106
Tabelle 15: Kriterien für die Abgrenzung ministerieller und nicht-ministerieller Aufgaben	109
Tabelle 16: Bewertungsschema – Empfehlungsalternativen und Fragenkatalog der Vollzugskritik	111
Tabelle 17: Vergleich verschiedener Vorgehensmodelle, Gegenüberstellung der Projektphasen	126
Tabelle 18: Beispiel einer nach erster Einschätzung dispositiv-kreativen Aufgabe	136
Tabelle 19: quantifizierbare Anteile der zunächst dispositiv-kreativ erscheinenden Aufgabe 1.1	136
Tabelle 20: Abgrenzungskriterien für dispositiv-kreative Aufgaben	136
Tabelle 21: Cluster für die Anrechnung unplanmäßiger sachlicher Verteilzeitzuschlag	152
Tabelle 22: Alternativen für die Ermittlung von Verteilzeiten im Analytischen Berechnungsverfahren	153
Tabelle 23: Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft	155
Tabelle 24: Prüffragen zur Anwendbarkeit von Stichprobenverfahren	160
Tabelle 25: Beispiel: z-Werte für die Aussagewahrscheinlichkeit	161
Tabelle 26: Zusammenfassung des Vorgehens bei der Berechnung des Stichprobenumfangs	162
Tabelle 27: Beispiel zum Vorgehen bei der Berechnung des Stichprobenumfangs	163
Tabelle 28: Berechnung der tatsächlichen Genauigkeit	167
Tabelle 29: Beispiel zur Berechnung der Grundzeit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung	175
Tabelle 30: Beispiel zur Berechnung der Bearbeitungszeit je Einheit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung	176
Tabelle 31: Beispiel zur Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung	176

Tabelle 32: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung	176
Tabelle 33: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme	177
Tabelle 34: Beispiel zur Berechnung der Grundzeit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme	178
Tabelle 35: Beispiel zur Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme	178
Tabelle 36: Beispiel zur Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme	178
Tabelle 37: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme	179
Tabelle 38: Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben	180
Tabelle 39: Einflussfaktoren auf Kapazität der Führungskraft	180
Tabelle 40: Beispiel zur summarischen Ermittlung der Leitungsspanne	181
Tabelle 41: Beispiel für erhobene Aufgaben und Bearbeitungszeiten einer Führungskraft	182
Tabelle 42: Beispiel zur Berechnung der Bildschirmarbeitspause	189
Tabelle 43: Formen der Selbstaufschreibung	215
Tabelle 44: Beispiel Erhebungsbogen	218
Tabelle 45: Beispiele für Beobachtung mittels Karten	225
Tabelle 46: Beispiele für Plausibilisierung Verteilzeitanteile mittels MMA	231
Tabelle 47: Aufgabenkatalog mit zugeordneten Ablaufarten der MMA	232
Tabelle 48: Prozentuale Verteilung der Ablaufarten der MMA	232
Tabelle 49: Prozentuale Verteilung auf Basis der Selbstaufschreibung	233
Tabelle 50: Berechnung des Faktors	233
Tabelle 51: Multiplikation mit Merkmalsfaktoren	234
Tabelle 52: Faktor persönliche Verteilzeit	234
Tabelle 53: Faktor Zeiten	235
Tabelle 54: Beispieldaten Einzel-/Fortschrittszeitaufnahme (Teil I)	240
Tabelle 55: Beispieldaten Einzel-/Fortschrittszeitaufnahme (Teil II)	240
Tabelle 56: Beispiel für eine aufgabenbezogene Erhebung mittels Analytischem Schätzen an drei vergleichbaren Arbeitsplätzen	244
Tabelle 57: Beispiel für eine arbeitsplatzbezogene Erhebung mittels Analytischem Schätzen	245
Tabelle 58: Beispiele für Schätzangaben	247
Tabelle 59: Beispiel Zeitklassentabelle	248
Tabelle 60: Beispiel für die aufgabenbezogene Auswertung	250
Tabelle 61: Steuerungsmittel für die Moderation	253
Tabelle 62: Moderationstechniken	255

Tabelle 63: Aufgabengliederungsarten mit Beispiel	258
Tabelle 64: Protokollblatt zur Aufgabenanalyse - Beispiel	260
Tabelle 65: Beispiel eines Funktionsverteilungsplans (verkürzt)	264
Tabelle 66: Beispiel Entscheidungstabelle -1-	266
Tabelle 67: Beispiel Entscheidungstabelle -2-	268
Tabelle 68: Beispiel Entscheidungstabelle -3-	269
Tabelle 69: Symbole für die Prozessmodellierung	271
Tabelle 70: Beispiel Prozesstabelle	276
Tabelle 71: Kategorisierungskriterien der ABC-Analyse	280
Tabelle 72: Kategorisierung von Aufgaben anhand des verursachten Aufwands	280
Tabelle 73: Beispiel für die Ableitung von Handlungsstrategien aus der ABC-Analyse	281
Tabelle 74: Kriterien zur Bildung der RPZ, Quelle: REFA (2012).	286
Tabelle 75: Handlungsalternativen nach RPZ-Bildung	287
Tabelle 76: Fragestellung für SWOT-Analyse	288
Tabelle 77: mögliche Kriterien zur Durchführung der SWOT-Analyse	289
Tabelle 78: Beispiel morphologische Matrix	298
Tabelle 79: Moderationstechniken und Hilfsmittel	304
Tabelle 80: Übersicht Verfahren der Investitionsrechnung	305
Tabelle 81: Beispiel Kapitalwertberechnung bei mehreren Lösungsalternativen	310
Tabelle 82: Beispiel Kapitalwertberechnung bei einer Lösungsalternative	312
Tabelle 83: Korrekturverfahren bei einer Kapitalwertberechnung	315
Tabelle 84: Beispiel zur Ermittlung der Gewichtungsfaktoren der Kriterien bei einer Nutzwertanalyse mit der Punkteskala 0-1-2	318
Tabelle 85: Zuordnung des Zielerfüllungsfaktors zum Grad der Zielerfüllung	318
Tabelle 86: Beispiel zur Bestimmung eines Nutzwertes	320
Tabelle 87: Punktevergabe in der Präferenzmatrix	322
Tabelle 88: Beispiel Präferenzmatrix	322
Tabelle 89: Bewertungsschema für die Risikobewertung	333
Tabelle 90: Priorisierung und Ableitung der Handlungsbedarfe (Beispiel)	333
Tabelle 91: Vor- und Nachteile des internen Benchmarking	341

Abkürzungsverzeichnis

AfO	Ausschuss für Organisationsfragen
AZV	Arbeitszeitverordnung
AWV	Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Verwaltung e.V.
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMI	Bundesministerium des Innern
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BPersVG	Bundespersönalvertretungsgesetz
BPR	Business Process Reengineering
BRH	Bundesrechnungshof
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CAF	Common Assessment Framework (Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem)
DBT	Deutscher Bundestag
DIN	Deutsches Institut für Normung
DLZ	Dienstleistungszentrum/-zentren
DMS	Dokumenten-Management-System
DOMEA	Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang
EFQM	European Foundation for Quality Management (europäisches Managementsystem für Qualitätsmanagement)
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
eEPK	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GPA/GPO	Geschäftsprozessanalyse/Geschäftsprozessoptimierung
GVPI	Geschäftsverteilungsplan
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HHA	Haushaltsausschuss
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
IT	Informationstechnik

IT-WiBe	Methode zur Wirtschaftlichkeitsberechnung
ITIL	IT Infrastructure Library
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikations-Technologie
ITZ Bund	InformationsTechnikZentrum Bund
KBSt	Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MMA	Multimomentaufnahme
PAS	Publicly Available Specification
PBE	Personalbedarfsermittlung
PMP	Personalmengenplanung
PSP	Projektstrukturplan
RPZ	Risikoprioritätszahl
SAGA	Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
SWOT-Analyse	Auch: Stärken Schwächen-Analyse, Potenzialanalyse
TQM	Total Quality Management
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
UfAB	Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen
UML	Unified Modelling Language
VgV	Vergabeverordnung
V-Modell XT	Vorgehensmodell für die Durchführung von IT-Projekten
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen
VV	Verwaltungsvorschrift
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WiBe	Wirtschaftlichkeitsberechnung
WMS	Workflow-Management-System

Vorwort

Der demographische Wandel und weitere Einflussfaktoren wie die zunehmende Globalisierung, die wachsende Bedeutung des nachhaltigen Handelns und die Digitalisierung des Alltagslebens erfordern eine Transformation der Verwaltung. Sie muss und wird zunehmend flexibler, spontaner und internationaler zusammenarbeiten. Bestehende Behördenstrukturen und wahrgenommene Aufgaben werden sich in den kommenden Jahren verändern. Die öffentliche Verwaltung wird im Zuge abnehmender Ressourcen ihre Leistungsangebote überprüfen und neu definieren. Einerseits werden heute erbrachte Verwaltungsdienstleistungen reduziert oder aufgegeben werden, andererseits müssen die weiterhin zu erbringenden und die zukünftig neu zu erbringenden Aufgaben effektiv und effizient erledigt werden. Die Bundesverwaltung wird den erforderlichen Transformationsprozess dazu nutzen, ihr Leistungsangebot an die geänderten Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger sowie aller gesellschaftlich relevanten Gruppen anzupassen. Gerade auch in diesem Kontext ist das Organisationshandbuch ein unverzichtbares Nachschlagewerk für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen – „von Praktikern für Praktiker“. Neben organisations-theoretischen Themenstellungen sind Erfahrungswerte, die das Bundesverwaltungsamt in seiner Rolle als zentraler Dienstleister des Bundes, der über Jahre hinweg vielfältige Organisationsuntersuchungen bei Bundes- und Landesbehörden sowie Zuwendungsempfängern durchgeführt hat, eingeflossen. Die Bandbreite der Erfahrungen reicht von Behörden mit klassischen Verwaltungsaufgaben (Antrags-, auch Massenverfahren) bis hin zu kulturellen Einrichtungen mit verschiedenen Spezialaufgaben.

Da Organisationsuntersuchungen aber ebenso regelmäßig Fragen zur strategischen Ausrichtung und Steuerung berühren, soll das Handbuch auch einen Überblick zu Managementinstrumenten geben, die in der öffentlichen Verwaltung Anwendung finden.

Das Handbuch ist modular aufgebaut. Die Darstellung von Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen erfolgt phasenorientiert. Dabei wird deutlich, dass der Planung und Vorbereitung einer Organisationsuntersuchung erhebliche Bedeutung zukommt. Ihr ist – ebenso wie der Aufgabenkritik – als erfolgskritischer Faktor viel Aufmerksamkeit gewidmet worden.

Zu jeder Phase gibt es eine kurze Darstellung ihrer wesentlichen Merkmale und ihrer Bedeutung im Gesamtkontext der Organisationsuntersuchung. Danach erfolgt ein Überblick zu den einsetzbaren Methoden und Techniken. Das Vorgehensmodell liefert allgemeingültige Aussagen, die unabhängig vom inhaltlichen Schwerpunkt der Untersuchung gelten. Spezifische Aussagen werden bei den Einzelthemen behandelt.

Detailinformationen zu Methoden und Techniken finden sich in einem eigenen Kapitel. Querverweise erleichtern die Suche. Angereichert sind die allgemeinen Informationen durch Praxistipps, Hinweise zu „Fallstricken“ sowie Musterdokumente. Für vertiefende und weitergehende Informationen werden Literaturempfehlungen und Links angegeben.

Die beschriebenen Methoden und Techniken werden nach einem einheitlichen Schema dargestellt:

- Allgemeines
- Einsatzbereiche
- Verfahrensbeschreibung
- Bewertung
- Hinweise und Tipps aus der Praxis.

Dem REFA-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. ist zu danken. Er hat dem Bundesverwaltungsamt seine umfangreichen Lehrunterlagen unentgeltlich zur Nutzung überlassen.

Bundesministerium des Innern

Berlin im September 2012

1 Einführung in Grundlagen der Organisation

1.1 Organisation

Der Begriff Organisation wird in der Literatur und Praxis mehrdeutig verwendet. So ist damit:

- eine Institution (Einrichtung) als soziale Gesamtheit, als zielorientiertes (ein Ziel, eine Aufgabe verfolgendes) soziales [...] System ("die Behörde ist eine Organisation");
- die Struktur eines solchen Systems - Organisationsstruktur ("die Behörde hat eine Organisation");
- die Aufgabe oder Tätigkeit des "Organisierens", das heißt der Untersuchung und Gestaltung der Organisationsstruktur (zum Beispiel "Techniken der Organisation") gemeint¹.
- Als Organisation wird auch die Menge dauerhaft wirksamer genereller Regelungen einer Institution bezeichnet, die der Unterstützung beim Verfolgen von Zielen dient.²

Die Verwendung des Begriffs „Organisation“ in diesen unterschiedlichen Ausprägungen gilt auch für das vorliegende Handbuch.

Angestrebt wird eine Organisation, die effektiv ihre Ziele erreicht („die richtigen Dinge tun“) und dabei die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient/wirtschaftlich einsetzt („die Dinge richtig tun“). Dabei sollte sie in der Lage sein, sich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und neue Aufgaben übernehmen zu können.

1.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Organisationsstruktur symbolisiert das Gefüge und Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche und Ressourcen einer Institution. Sie unterscheidet zwei Gestaltungsbereiche, die Aufbau- und die Ablauforganisation. Beide Bereiche sind eng miteinander verbunden. So ist es oftmals nicht möglich, den einen Bereich ohne Berücksichtigung des anderen zu betrachten. Während früher vorrangig aufbauorganisatorische Überlegungen im Vordergrund standen, findet heute eine zunehmende Ausrichtung an den Geschäftsprozessen und ihren Produkten (Prozesssicht) unter besonderer Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse statt.

1.1.1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation ordnet die Aufgaben einer Behörde zu verschiedenen organisatorischen Einheiten durch Bildung von Stellen als kleinster organisatorischer Einheit sowie weiterer Organisations- und Hierarchieebenen. Hier werden Aufgaben und ihre jeweiligen Teilaufgaben betrachtet, sachgerecht gebündelt und mit den für die Aufgabenerledigung erforderlichen Befugnissen und Verantwortlichkeiten einzelnen Stellen und Organisationsbereichen zugeordnet. Dabei ist zwingend der in § 4 Absatz 5 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien

¹ Vgl. Krems (2012a).

² Vgl. Bokranz/ Kasten (2003), S.20.

(GGO) angeführte Organisationsgrundsatz der Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV-Prinzip) auf der jeweiligen Bearbeitungsebene zu beachten. Darüber hinaus regelt die Aufbauorganisation das Zusammenwirken und die Beziehungen der Organisationseinheiten im Gesamtgefüge der Behörde.

Im Mittelpunkt der aufbauorganisatorischen Betrachtung stehen folgende Bereiche:

- Stelle
 - Organisatorische Einordnung / Teambildung, Bündelung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung nach dem Sachzusammenhang, Aufgabenverteilung (Mengenteilung bzw. Spezialisierung), Informationsbedarf und -deckung (Kommunikationsbeziehungen), Sachmittelausstattung, Vertretungssituation.
- Struktur
 - Anzahl der Instanzen (flache, steile Hierarchie), Delegationsgrad, Größe der Organisationseinheiten (Leitungsspanne).

Für die Bundesministerien sind in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO, vgl. folgenden Auszug) Grundsätze für die Aufbau- und Ablauforganisation geregelt. Die hiermit verbundene Ausrichtung der Organisation der Bundesministerien und der Verfahrensabläufe in und zwischen ihnen an übereinstimmenden Grundsätzen dient der effektiven Aufgabenerledigung. Obwohl jeder Bundesminister seinen Geschäftsbereich innerhalb der Richtlinien der Politik, die vom Bundeskanzler bestimmt werden, selbstständig und unter eigener Verantwortung leitet ("Ressortprinzip" Art. 65 Satz 2 Grundgesetz), haben sich die Bundesminister mit der GGO in diesem Umfang auf grundsätzliche übereinstimmende Regelungen verständigt. Über die verfassungsrechtlichen Grundlagen im Grundgesetz und über die Regelungen in der GGO hinaus bestehen keine weiteren ministeriumsübergreifenden Regelwerke zur Ablauf- und Aufbauorganisation, für die den Ministerien nachgeordneten Behörden. Dort werden die Regelungen der GGO in aller Regel entsprechend nach Maßgabe der zuständigen obersten Bundesbehörde angewendet.

Auszug aus der GGO, Stand: 05.10.2011

Kapitel 2 Organisationsgrundsätze

§ 4 Grundsätze für die Organisation der Bundesministerien

- (1) Die Bundesministerien gestalten ihre Organisation so, dass sie den sich ändernden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen flexibel gerecht werden können.
- (2) Organisatorische Regelungen sollen die selbstständige, eigenverantwortliche sowie kosten- und qualitätsbewusste Wahrnehmung der Aufgaben unterstützen und gleichzeitig dazu beitragen, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.
- (3) Die Bundesministerien betreiben eine an den aktuellen fachlichen Notwendigkeiten orientierte Organisations- und Personalentwicklung.
- (4) Es sind angemessen große Organisationseinheiten bei wenigen Hierarchieebenen zu bilden, deren Leitungsspannen nach Schwierigkeit und Umfang der Aufgaben zu bemessen sind.

(5) Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sollen auf der jeweiligen Bearbeitungsebene zusammengeführt werden.

(6) Die Bundesministerien sollen Steuerungs- und Führungsinstrumente wie Leitbilder, Zielvereinbarungen, Controlling, Personal- und Qualitätsmanagement erproben und gegebenenfalls einführen. In geeigneten Bereichen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen.

(7) Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesministerien sollen durch Vorschläge an der Verbesserung der Organisation und der Arbeitsergebnisse mitwirken. Verbesserungsideen sind kontinuierlich zu fördern und umzusetzen.

Kapitel 3 Aufbauorganisation

§ 7 Gliederung der Bundesministerien; Geschäftsverteilung

(1) Die Bundesministerien gliedern sich grundsätzlich in Abteilungen und Referate. Die tragende Einheit im Aufbau der Bundesministerien ist in der Regel das Referat. Es hat die erste Entscheidung in allen Angelegenheiten, die ihm in seinem Zuständigkeitsbereich zugewiesen sind.

(2) Zwischen den Referaten und innerhalb jedes Referats werden die Aufgabengebiete nach Sachzusammenhängen so gegliedert, dass die Zuständigkeit und die Verantwortung klar ersichtlich sind. Fachlich zusammenhängende Aufgaben sind in der Regel in einer Organisationseinheit wahrzunehmen. Die Verteilung der Aufgaben wird in einem Geschäftsverteilungsplan festgelegt.

(3) Grundsätzlich soll niemand gleichzeitig in mehreren Referaten eingesetzt oder mehreren unmittelbaren Vorgesetzten zugeordnet werden. Unter Beachtung der tarif- und personalvertretungsrechtlichen Regelungen kann die Abteilungsleitung abweichend vom Geschäftsverteilungsplan Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung für einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten in einem anderen Referat der Abteilung einsetzen und ihnen andere gleichwertige Aufgaben übertragen. Die Übertragung kann abteilungsübergreifend erfolgen, wenn zwischen den beteiligten Abteilungsleitungen Einvernehmen besteht. Das Organisationsreferat und das Personalreferat sind zu beteiligen.

(4) Der organisatorische Aufbau des Bundesministeriums ist zu veröffentlichen.

§ 8 Abteilungen

Eine Abteilung umfasst unter der Leitung einer Abteilungsleiterin oder eines Abteilungsleiters in der Regel mindestens fünf Referate. Unterabteilungen werden nur gebildet, wenn es sachlich notwendig ist; dafür werden in der Regel mindestens fünf Referate zusammengefasst.

§ 9 Referate

(1) Das Referat umfasst in der Regel neben der Referatsleiterin oder dem Referatsleiter mindestens vier Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter.

(2) Neben den Leitungs- und Führungsaufgaben soll die Referatsleitung herausgehobene Angelegenheiten des Referats selbst bearbeiten.

§ 10 Besondere Organisationsformen

(1) Für bestimmte Aufgaben, insbesondere mit Bezug zur Leitung des Bundesministeriums, können Organisationseinheiten mit Stabsfunktion³ eingerichtet werden.

(2) Für zeitlich befristete, komplexe Aufgaben, die einen übergreifenden Personaleinsatz erfordern, sind vorzugsweise Projektgruppen einzurichten. Leitung, Ziel, Kompetenzen sowie Personal- und Sachmittel sind in dem Projektauftrag festzulegen.

(3) Die §§ 8, 9 Absatz 1 finden keine Anwendung.

Exkurs: Leitungsspanne

Der Begriff Leitungsspanne (auch Kontrollspanne) bezeichnet die Zahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz direkt unterstellt sind⁴. Zu den Beschäftigten, die diese Stellen innehaben, werden die sach- und personalbezogenen Leitungs- und Führungsaufgaben von der jeweiligen

³ Für das Handbuch wird im Folgenden die Begrifflichkeit Stabsstelle synonym verwendet.

⁴ Vgl. Bokranz/ Kasten (2003), S.58.

Führungskraft wahrgenommen. Das Spektrum der wahrzunehmenden Leitungs- und Führungsaufgaben ist meist unabhängig von den Spezifika einzelner Behörden. Zu den Leitungs- und Führungsaufgaben zählen üblicherweise:

- **Fachliche Anleitung und Aufsicht**
 - Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben und Prioritäten, soweit dies nicht durch übergeordnete Vorgesetzte geschieht,
 - ständige Aufgabenkritik und Planung einer wirtschaftlichen und rechtzeitigen Durchführung der Aufgaben,
 - Organisation der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit (vgl. § 11 Abs. 2 GGO),
 - Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten,
 - Verteilung der Aufgaben auf die Beschäftigten,
 - Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung,
- **Personalführung**
 - Mitarbeitergespräche (Fürsorge, Konfliktbewältigung) führen,
 - Personalführungsgespräche/Beurteilungsgespräche führen,
 - Beurteilungen erstellen,
 - Entwicklung der Beschäftigten fördern (z. B. Fortbildungen veranlassen),
 - Abwesenheiten (Dienstreisen, Urlaub, Zeitjournale) koordinieren,
 - Leistungsbewertungen erstellen (soweit es sich um Tarifbeschäftigte handelt),
- Teilnahme an Besprechungen, soweit nicht eindeutig vorgangsbezogen (Referatsleiterbesprechungen, Besprechungen bei der Abteilungs- und Hausleitung).

Neben der Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben sollen Führungskräfte regelmäßig auch sachbearbeitend tätig werden. Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben und somit auf die Leitungsspanne können die Folgenden sein⁵:

Merkmal	Beschreibung
Komplexität der Aufgaben	Komplexe, einzigartige Aufgaben verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Einfache, routinemäßige Aufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und führen zu einer größeren Leitungsspanne.
Delegationsgrad	Haben Beschäftigte wenige Entscheidungsbefugnisse, kann die Führungskraft nur eine kleine Leitungsspanne abdecken. Hat die Führungskraft die Möglichkeit Entscheidungen zu delegieren, kann sie eine größere Leitungsspanne verkraften.

⁵ Vgl. Krems (2012).

Koordination der unterstellten Beschäftigten	Werden die Beschäftigten per Einzelanweisung geführt, wird entsprechend hoher Führungsaufwand verursacht. Erfolgt die Koordination der Aufgaben selbst bestimmt durch die Beschäftigten oder durch ein standardisiertes Programm, ist der Aufwand erheblich geringer und eine höhere Leitungsspanne möglich.
Qualifikation der unterstellten Beschäftigten	Hoch qualifizierte Beschäftigte benötigen weniger Anleitung und Führung als geringer qualifizierte, sie arbeiten und treffen Entscheidungen selbständig. Die Qualifikation wirkt sich entscheidend auf einen Teil der o. g. Merkmale aus, beispielsweise auf Delegationsgrad und Koordinationsaufwand.
Neuartigkeit und Veränderungspotenzial der Aufgabe (zum Beispiel Projektarbeit)	Neue beziehungsweise ständiger Veränderung unterliegende Aufgaben erfordern viele Grundsatzentscheidungen und verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Routineaufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und ermöglichen eine größere Leitungsspanne.

Tabelle 1: Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben

Hinzu kommen Einflüsse auf die Kapazität der Führungskraft⁶:

Merkmal	Beschreibung
Qualifikation der Führungskraft	Eine hohe Qualifikation auf dem Gebiet Leitung und Führung begünstigt eine große Leitungsspanne. Führungsstile und -techniken, die die Beschäftigten zu eigenverantwortlichem und selbständigem Arbeiten motivieren, ermöglichen größere Leitungsspannen. Bei der Bestimmung der Leitungsspanne muss allerdings darauf geachtet werden, dass keine persönlichen Merkmale zur Ermittlung dienen.
Belastung durch andere Aufgaben	Hat die Führungskraft ausschließlich Führungs- und Leitungsaufgaben zu erledigen, kann die Leitungsspanne größer sein, als wenn sie zusätzliche fachliche Aufgaben (eigene Sachbearbeitung) zu erledigen hat.
Entlastung durch Stabsstellen	Die Entlastung der Führungskraft durch eine Stabsstelle ⁷ , zum Beispiel zur Durchführung der Kontrollfunktion, erhöht die mögliche Leitungsspanne.
Entlastung durch IT	Auch Führungsaufgaben können durch den Einsatz geeigneter IT unterstützt und vereinfacht werden, beispielsweise Führungsinformationssysteme, Performance Management Systeme, Workflows.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf die Kapazität der Führungskraft

Je mehr Beschäftigte einer Führungskraft unmittelbar unterstellt sind, also je größer die Leitungsspanne ist, desto weniger Leitungsebenen sind erforderlich. Mit der Frage nach der optimalen Leitungsspanne, also danach wie viele Beschäftigte einer Führungskraft direkt unterstellt sein sollten, beschäftigt sich die Organisationswissenschaft und -praxis schon seit langem intensiv.

Anlass hierfür ist, dass die Leitungsspanne sich direkt auf den Erfolg einer Organisation auswirkt, da sie maßgeblichen Einfluss sowohl auf die Personalkosten der Organisation als auch auf deren Produkt- oder Dienstleistungsqualität hat. Allgemein gültige Aussagen, die zum Thema der optimalen Leitungsspanne getroffen werden können sind, dass:

⁶ Krems (2012).

⁷ Gleiches gilt bei Bestehen der Funktion einer Ständigen Stellvertretung.

- die optimale Leitungsspanne dort liegt, wo die Führungskraft ihre Aufgaben noch zufrieden stellend wahrnehmen kann, ihre Kapazität aber voll ausgelastet ist,
- die optimale Leitungsspanne einer Organisationseinheit immer im Kontext zur Vision und Strategie der Gesamtorganisation passen muss, und
- keine pauschalen Aussagen zur optimalen Größe der Leitungsspanne getroffen werden können, da diverse spezifisch gewichtete Faktoren (Führungsstil, Komplexität der Aufgaben etc.) diese beeinflussen.

Die Größe der Leitungsspanne und die Gliederungstiefe (Anzahl der Hierarchieebenen) einer Organisation stehen in direktem Verhältnis zueinander. Herrschen in der Organisation große Leitungsspannen vor, ist die Hierarchie der Organisation tendenziell flach, bei niedrigen Leitungsspannen meist steil.

Folgende Vor- und Nachteile können bei verschiedenen Hierarchietiefen beobachtet werden und sind bei der Festlegung der Leitungsspanne zu berücksichtigen⁸:

Gliederungstiefe	Vorteile	Nachteile
flache Hierarchie	geringe Personalkosten aufgrund geringer Anzahl von Führungskräften schnelle Kommunikations- und Informationswege Förderung der Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Kreativität der Beschäftigten Reduktion der Abstimmungserfordernisse und ggf. -probleme	Gefahr der Überlastung der Führungskräfte mit Auswirkung auf Qualität, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit Personalentwicklung wird möglicherweise gebremst, da nur begrenzte Stellen für den Aufstieg vorhanden sind mögliche Ausbildung informeller Hierarchien
steile Hierarchie	bessere Einflussnahme durch Führungskräfte möglich mehr Zeit für Führungsaufgaben erleichterte Koordination/Kontrolle.	Kommunikations- und Informationsfluss gebremst mangelnde Flexibilität Tendenz zu unselbständigen Beschäftigten höhere Personalkosten aufgrund höherer Anzahl von Führungskräften

Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Hierarchieausprägungen

Weitere Ausführungen und Hilfestellungen zur Ermittlung der angemessenen Leitungsspanne befinden sich bei den Ausführungen zur → Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben (Leitungsspanne).

⁸ Vgl. Krems (2012).

1.1.1.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation bildet das räumliche und zeitliche Zusammenwirken der an der Aufgabenerledigung beteiligten Menschen und Sachmittel ab. Ziel ist eine reibungslose Aufgabenerledigung zwischen allen beteiligten Bereichen.

1.1.2 Funktionsorientierung vs. Prozessorientierung

Die vorherrschende Art der Aufgabenwahrnehmung in der öffentlichen Verwaltung im Rahmen festgelegter Kompetenzen und fester Hierarchien ist gekennzeichnet durch eine starke Funktionsorientierung. Weitere prägende Eigenschaften sind:

- das Hierarchieprinzip, starke Regelgebundenheit aufgrund enger gesetzlicher Vorgaben, Verrichtungsspezialisierung bei der Leistungserstellung, Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung, aufbauorganisatorische Aspekte bilden den Rahmen für die Abläufe.

Diese Art der Aufgabenwahrnehmung verhindert in starkem Maße Verwaltungswillkür, unterstützt damit die Einhaltung des Rechtsstaatlichkeitsprinzips und sorgt für Stabilität und Kontinuität. Sie bringt jedoch auch mögliche Nachteile mit sich:

- Die teilweise Überregulierung kann die Verwaltung vom eigentlichen Ziel und den Ergebnissen ihrer Tätigkeit (Verwaltungsleistungen und -produkte) ablenken und so ein situationsgerechtes Handeln und die flexible Reaktion auf sich verändernde Bedingungen erschweren.
- Das Hierarchieprinzip trennt die Entscheidungsbefugnis von der eigentlichen Leistungserstellung und somit von der Problemnähe, indem eine Person einen Vorgang zwar fachlich begleitet, die ausschlaggebende Entscheidung aber die vorgesetzte Stelle fällt. Dies kann zu mangelnder Verantwortungsbereitschaft bis hin zu Entscheidungsunfähigkeit bei den Beschäftigten führen.
- Die starke Verrichtungsspezialisierung führt zwar zu fachlich fundierten und richtigen Lösungen, die zudem mit günstigem Zeitaufwand erledigt werden, entfremdet die Beschäftigten aber vom Ergebnis. Die Folgen können ungenügendes Qualitätsbewusstsein, Demotivation der Beschäftigten, engstirniges Zuständigkeitsdenken und Bereichsegoismus, also die Beschränkung der eigenen Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft auf den eigenen Bereich (bis hin zur eigenen Stelle) sein.
- Hierarchieprinzip, Verrichtungsspezialisierung und damit die Benachteiligung der Prozesse zugunsten aufbauorganisatorischer Aspekte können den Koordinationsaufwand erhöhen und Informationswege verlängern. Hinzu kommt, dass durch die hohe Zahl an Schnittstellen auch die Zahl der Irrtums- und Fehlerquellen steigen kann.

Die öffentliche Verwaltung sieht sich seit einigen Jahren einem starken Druck zu Veränderungen ausgesetzt. Dieser wurde einerseits durch die notwendige Haushaltskonsolidierung ausgelöst, die zu mehr Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zwingt. Andererseits verstehen die Empfänger der Leistungen des Verwaltungshandelns sich inzwischen nicht mehr als Antrags- oder Bittsteller, sondern als Kunden. Die Verwaltung wird somit zum Dienstleister, von dem die Erstellung eines qualitativ hochwertigen Produktes oder einer Dienstleistung in angemessener Zeit zu angemessenen Kosten erwartet wird.

Den Forderungen nach Effizienz, Effektivität, Qualität und Flexibilität konnte die klassische bürokratische Organisationsform der Verwaltung aus den genannten Gründen nur schwer folgen und so wurde die Notwendigkeit zur Veränderung der Organisationsform und der Verwaltungskultur offensichtlich.

In Anlehnung an die Entwicklungen in der privaten Wirtschaft (Lean Management) und analog zu Modernisierungsbestrebungen der Verwaltung in anderen Ländern hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) die Ideen des „New Public Management“ aufgegriffen. Daraus wurde das Konzept „Neues Steuerungsmodell“ als Grundlage für eine umfassende kommunale Verwaltungsreform entwickelt. Es integriert betriebswirtschaftliche Ansätze in die Verwaltungskultur und unterstützt somit den Wandel von der Funktions- zur Produkt- bzw. Prozessorientierung.

Hauptmerkmale einer prozessorientierten Organisation sind:

- Orientierung am Zielobjekt und damit Fokussierung auf Qualität und Effizienz der Aufgabenerledigung,
- Übergreifende/integrative Wertschöpfungsketten mit geringen Organisations- und Medienbrüchen,
- flache Hierarchien mit kurzen Informationswegen,
- Wahrnehmung ausschließlich notwendiger Tätigkeiten (Reduzierung der Aufgaben),
- Betrachtung der Beschäftigten/Leistungsersteller als entscheidendes Qualitätskriterium (Mitarbeiterorientierung).

Würden die Organisationen der öffentlichen Verwaltung stärker nach den oben genannten Eigenschaften ausgerichtet, könnte das mehrere positive Folgen haben:

- Der strukturelle Selbsterhaltungstrieb und Bereichsegoismus wird mit Hilfe der Fokussierung auf Kundenzufriedenheit und Qualität weitgehend ausgeschaltet.
- Schlanke Prozesse mit geringen Organisations- und Medienbrüchen machen die Leistungserstellung effizienter.
- Die Beschäftigten sind eng mit ihrem Produkt oder ihrer Leistung und somit auch mit deren Qualität verbunden. Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Entscheidungen steigt und damit auch die Motivation.
- Die Transparenz der Verwaltungstätigkeit führt zu mehr Kundenzufriedenheit und zu einem Imagegewinn der öffentlichen Verwaltung.
- Durch ganzheitliche, transparente Vorgangsbearbeitung nimmt die Flexibilität zu, da auf Ausnahmesituationen und Veränderungen besser reagiert werden kann.

Der Weg von der Funktions- zur Prozessorientierung erfordert verschiedene Schritte:

- Identifikation und Beschreibung der notwendigen Produkte/Leistungen sowie der Prozesse,
- Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung (auch dezentrale Ressourcenverantwortung),

- Übernahme und konsequente Anwendung geeigneter betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente,
- stetige Orientierung am Kundennutzen und damit Überprüfung/Anpassung von Art und Qualität der Produkte und Leistungen
- Umstellung der stark spezialisierten, funktionalen Arbeitsteilung auf ganzheitliche Fallbearbeitung (optimale Abläufe bestimmen den Aufbau der Organisation, nicht umgekehrt),
- verstärkte Nutzung moderner IT (zum Beispiel Dokumenten-Management-Systeme (DMS), Vorgangsbearbeitungssysteme) zur weiteren Erhöhung von Transparenz und Effizienz sowie zur Überwindung der Konzentration von Expertenwissen bei einzelnen Beschäftigten.

Anders als bei privaten Dienstleistungsunternehmen sind der Bundesverwaltung auf diesem Weg allerdings Grenzen gesetzt. Betriebswirtschaftliche Steuerungsansätze erfordern als Informationsinput unter anderem auch Marktsignale von Kunden und Wettbewerbern. Die öffentliche Verwaltung nimmt aber in großem Maße Aufgaben wahr, für die keine echte Nachfrage im betriebswirtschaftlichen Sinne besteht oder bei der sie monopolistischer Anbieter (fehlender Wettbewerb) ist. Fehlende Marktsignale müssen in diesen Fällen beispielsweise durch Kundenbefragungen, Leistungsvergleiche oder ein Beschwerdemanagement simuliert werden. Weiterhin ist ein häufig verwendetes Argument gegen die Orientierung am Kunden die starke Regelgebundenheit des Verwaltungshandelns. Beschäftigte könnten nicht den Kundenwunsch in den Vordergrund stellen, denn sie seien an die Rechtmäßigkeit ihrer Handlungen gebunden und müssten somit eine Vielzahl von Gesetzen und Verfahrensvorschriften beachten. Beide Aspekte verhindern aber nicht den Wandel der Verwaltung von der bürokratischen Organisation zu öffentlichen Dienstleistungsunternehmen.

1.1.3 Organisationsentwicklung

Eine effiziente und effektive Aufgabenerledigung ist nur dort möglich, wo ein definierter und geordneter organisatorischer Rahmen existiert. Dies gilt umso mehr, je komplexer die Aufgabenstellung ist und je mehr Personen an der Aufgabenerledigung beteiligt sind.

Zuständigkeiten und Kompetenzen müssen eindeutig festgelegt und gegeneinander abgegrenzt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den Beschäftigten einer zweckgerichteten Aufgabenerledigung zuwider laufen.

Organisation ist jedoch nicht als statisches Modell zu verstehen. Eine zum Zeitpunkt ihrer Gestaltung angemessene und funktionsfähige Organisation kann bei veränderten Rahmenbedingungen überholt sein. So wie sich bei Wirtschaftsunternehmen Produktionslinien den Markterfordernissen anpassen müssen und technischer Fortschritt in der Fertigung die Anpassung an neue Arbeitsverfahren erfordern, muss auch die öffentliche Verwaltung flexibel bleiben. Sie muss sich neuen Anforderungen zum Beispiel aufgrund veränderter Aufgabenstellungen oder technischer Entwicklungen möglichst schnell anpassen können.

Eine dauerhaft funktionsfähige Verwaltung mit effektiver Aufgabenerledigung kann nur über ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Kontinuität einerseits und ständiger Anpassung und

Verbesserung andererseits erreicht werden. Die geplanten und beabsichtigten Veränderungen werden auch als Organisationsentwicklung bezeichnet.

Im Sinne dieses Handbuchs ist unter Organisationsentwicklung die Umsetzung einer Organisationsstrategie auf der Basis von Behördenzielen über einen festgelegten Zeitkorridor zu verstehen.

Mit dem Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ hat die Bundesverwaltung 1998 einen umfassenden Modernisierungsprozess eingeleitet: Gezielte Veränderungen der Strukturen, der Prozesse und der IT-Ausstattung sollen die Effizienz und Effektivität der Verwaltung verbessern. Die eingeleiteten Veränderungen werden unterstützt durch die Einführung und Anwendung

- moderner betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente (zum Beispiel Leitbilder, Zielvereinbarungen, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung),
- des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Viele Bundesbehörden setzen diese Instrumente erfolgreich zur Steuerung ein. Das elektronische Dienstleistungsangebot der Bundesverwaltung wird zunehmend ausgebaut. Moderne Informations- und Kommunikationstechnik nimmt bei der Verwaltungsmodernisierung eine wichtige Rolle ein. Sie ermöglicht neue Formen der Aufgabenerledigung. Informationen können vereinfacht und schnell ausgetauscht werden.

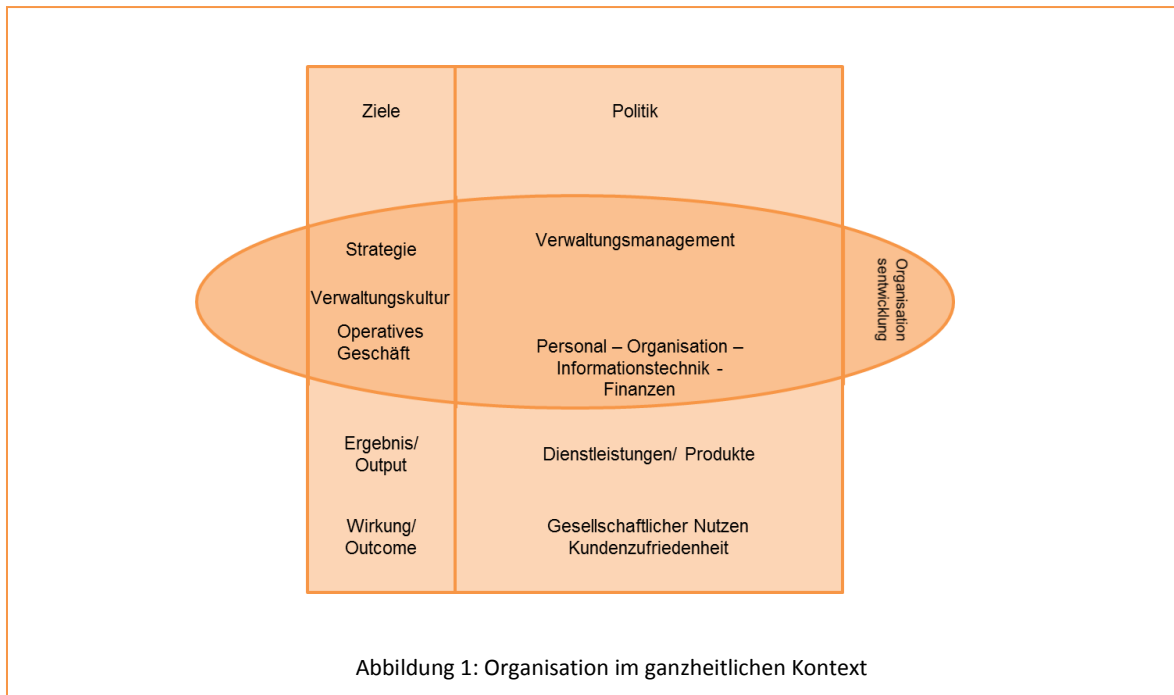
Der Zugriff aller Bearbeiter auf zentral vorgehaltene Daten ermöglicht eine arbeitsplatzunabhängige Bearbeitung und Auskunftsfähigkeit. Hierdurch wird die Dienstleistung insgesamt verbessert. Der zunehmende Einsatz von Dokumenten-Management-Systemen soll zu einer deutlichen Verringerung der aufwändigen Papierverwaltung führen. Verwaltung erhält neue Transparenz. Informationen stehen zentral und bedarfsgerecht über das Internet bereit und ermöglichen die von Öffnungszeiten unabhängige Information zum Leistungsangebot und -umfang der öffentlichen Verwaltung. Den Adressaten des Verwaltungshandelns stehen über E-Government neue und bedarfsgerechte Zugriffswege zu onlinefähigen Verwaltungsdienstleistungen offen.

Diese Veränderungen lassen sich im Spannungsverhältnis steigender Erwartungen an eine qualitative Leistungserbringung und eine durch Einsparungen geprägte Aufgabenerfüllung nur mit ganzheitlichen Ansätzen bewältigen. Die anstehenden Veränderungen müssen durch ein der Aufgabenentwicklung angepasstes strategisches Organisations- und Personalmanagement flankiert werden. Beispielsweise sollte Personalentwicklung begleitend und unterstützend zur Organisationsentwicklung betrieben werden. Organisations- und Personalentwicklung verfolgen dasselbe Ziel auf verschiedenen Ebenen, nämlich die Weiterentwicklung der Behörde und die Qualifizierung ihrer Beschäftigten zur Erreichung der gesetzten Ziele und Bewältigung der Anforderungen der Zukunft.

1.2 Organisation im ganzheitlichen Kontext

Organisation ist integraler Bestandteil des Managements. Strategische Planung, Organisation, Kultur und IT müssen aufeinander abgestimmt werden. Organisation ist ebenso ein Element in der

verwaltungsinternen Wirkungskette und neben den Bereichen der strategischen Planung, Personalführung und Controlling wichtiges Handlungsfeld des Managements.



Zielsetzung und Aufgaben öffentlicher Verwaltungen beruhen auf politischen Vorgaben und entwickeln sich im Rahmen staatlicher Handlungserfordernisse. Die politischen Zielsetzungen beinhalten dabei auch die Erwartungen an die Ergebnisse und den gesellschaftlichen Nutzen des Verwaltungshandelns. Die hieraus abgeleitete Definition und Festlegung der behördlichen Ziele sowie die zu deren Erreichung erforderliche Behördenstrategie wirken auf alle, die Aufgabenerledigung beeinflussenden Elemente der Verwaltung. Hierzu gehören:

- Personal (Anzahl und Qualifikation), Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), Informationstechnik (Grad der Automatisierung und Unterstützung) und Haushalt (Finanzen).

Diese Bereiche beeinflussen sich gegenseitig und wirken so auf die Ergebnisse der Verwaltungsarbeit, die erbrachten Dienstleistungen und Produkte insgesamt. Beispiele zur Wechselwirkung:

- Die Höhe der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel beeinflusst den Grad der IT-Unterstützung und die Anzahl, ggf. sogar die Qualifikation der Beschäftigten.
- Die zur Verfügung stehende IT-Ausstattung kann die Effizienz der Geschäftsprozesse unterstützen.
- Die Qualifikation der Beschäftigten kann sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation und die Zielerreichung der Behörde beeinflussen (Delegationsgrad, Leitungsspanne).
- Die prozessorientierte Ausrichtung der Organisation kann Veränderungen der Aufbauorganisation nach sich ziehen.

Das Zusammenspiel der Komponenten entscheidet über die Qualität des Verwaltungshandelns. Es stellt einen erfolgskritischen Faktor auf dem Weg zu einer effektiven und effizienten Aufgabenerledigung dar. Eine isolierte Betrachtung und Gestaltung der Komponenten kann daher heute nicht mehr zielführend sein. Vielmehr ist eine vernetzte und ganzheitliche Herangehensweise erforderlich.

Die bestehenden Abhängigkeiten und Wechselwirkungen erfordern übergreifendes Wissen und das integrative Denken hinsichtlich der relevanten, mitunter sehr komplexen, Zusammenhänge. Wenn an einer Schraube gedreht wird, ergibt sich in der Regel nicht nur der gewünschte Effekt, sondern noch zahlreiche ungewollte und teilweise auch unerkannte Nebeneffekte, die das Gesamtergebnis negativ beeinflussen können. Nur wenn die im Gesamtsystem insgesamt eintretende Wirkung überblickt werden kann, kann ein positiver Gesamteffekt erreicht werden. Diese Zusammenhänge müssen bei allen organisatorischen Maßnahmen, auch bei der Planung und Durchführung von Organisationsuntersuchungen berücksichtigt werden.

Der ganzheitliche Ansatz muss bereits bei der Festlegung der Ziele einer Organisationsuntersuchung greifen. Veränderungen in einem Bereich wirken oftmals auch in andere Bereiche hinein. Dies muss bei der Festlegung des Untersuchungsbereichs genauso berücksichtigt werden wie bei der Analyse der Ist-Situation und bei der Soll-Konzeption. Lösungsansätze können unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf andere Bereiche nehmen. Ein Untersuchungsbereich muss im Kontext seiner organisatorischen Einordnung in die Behörde und seiner Wirkungsketten betrachtet werden.

Ein ganzheitlicher Ansatz umfasst auch untrennbar die Notwendigkeit der Entwicklung einer, die Behördenstrategie unterstützenden IT-Strategie. Ein in der Vergangenheit häufig anzutreffendes Vorgehen, bestehende Problembereiche durch Einzel- oder Insellösungen anzugehen, führt zwar zu kurzfristigen Verbesserungen, jedoch langfristig zu Mehraufwand und fehlender Investitionssicherheit. Wenn die Einbettung in eine Gesamtstrategie fehlt, stellen solche Einzelmaßnahmen oftmals nur Zwischenlösungen dar, durch die Probleme zwar reduziert, jedoch nicht beseitigt werden. Ein Vorgehen ohne Gesamtstrategie bindet Personalkapazitäten und Haushaltsmittel, die zur Lösung der eigentlichen Kernprobleme dann nicht mehr zur Verfügung stehen.

Auch bei der technischen Weiterentwicklung muss der Blick über den eigentlichen Unterstützungsbereich hinausgehen, um einerseits Insellösungen zu vermeiden und ggf. mit geringem Mehraufwand andere Einsatzbereiche gleich mit abzudecken.

Bei der Soll-Konzeption müssen Lösungen ganzheitlich auf ihren Wirkungskreis hin betrachtet werden. So darf eine Verbesserung im Bereich A nicht mittelbar zu einer unerwarteten Verschlechterung oder zu einem ungewollten Personalmehrbedarf im Bereich B führen, bei dem das Gesamtergebnis der beabsichtigten Maßnahmen ins Negative verkehrt wird. Durch die Festlegung einer geeigneten Methodik ist das integrative Zusammenwirken der betroffenen Bereiche sicherzustellen.

1.2.1 Organisation und Personalentwicklung

Qualifikation und Motivation der Beschäftigten sind und bleiben erfolgskritische Faktoren der Verwaltung. Immer weniger Personal muss nicht weniger, sondern quantitativ und qualitativ mehr Arbeit bewältigen. Außerdem nimmt die Erwartungshaltung an die Serviceleistung der Verwaltung weiter zu. Erwartet wird auch, dass Flexibilität im Umgang mit neuen Aufgaben oder neuen fachlichen und technischen Anforderungen gewährleistet wird.

Der zum Beispiel bei Querschnittsaufgaben steigende Wettbewerb zwischen Verwaltungen sowie neue Möglichkeiten in der Informations- und Kommunikationstechnologie führen auch zu neuen Gestaltungsmöglichkeiten. Verwaltungen differenzieren sich zunehmend durch die Kompetenz ihrer Beschäftigten und die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse.

Insbesondere dann, wenn es um die Einführung neuer IT-Lösungen geht, reicht es nicht mehr aus, Lösungen für die organisatorischen Problemstellungen zu finden. Die Organisation muss sich auch mit der Frage auseinander setzen, wie das vorhandene Personal für die neue Art der Aufgabenerledigung befähigt werden kann.

Nur bedarfsgerecht qualifiziertes Personal ermöglicht die Umsetzung einer optimalen Organisationsstruktur und effizienter Prozesse. Die Modernisierung von Verwaltungen kann nur mit engagierten Beschäftigten gelingen, die Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten und sich selbst an den Veränderungen ausrichten. Es ist daher wichtig, die Motivation der Beschäftigten für ihre eigene Weiterentwicklung zu erhalten und weiter zu fördern. Eine zielgerichtete Personalentwicklung ist elementarer Bestandteil von Reformprozessen auch in der öffentlichen Verwaltung. Mit ihr sollen das Leistungs- und Entwicklungspotenzial der Beschäftigten erkannt, gezielt erhalten und verwendungsbezogen oder verwendungsneutral weiter entwickelt werden. Dabei ist es wichtig, die Interessen der Beschäftigten soweit wie möglich mit einzubeziehen, um deren Motivation und Arbeitszufriedenheit zu fördern.

Auf der operativen Ebene geht es um die Anpassungsentwicklung von Beschäftigten an die auf ihrer aktuellen Stelle jeweils erforderlichen Qualifikationen. Hier können auch durch die Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation (zum Beispiel durch Delegation von Entscheidungskompetenzen, Aufhebung von Spezialisierung) oder die Einführung neuer Führungs- und Organisationskonzepte leistungsfördernde Impulse ausgelöst werden.

Auf der strategischen Ebene geht es um die Weiterentwicklung der Informations- und Wissensbasis innerhalb einer Organisationseinheit oder der gesamten Verwaltung. Personalentwicklung ist daher nicht nur stellenbezogen erforderlich, sondern kann auch gruppenorientierte Lernprozesse anstoßen. In diesem Fall richtet sich die Personalentwicklung nicht nach einzelnen Beschäftigten und ihren individuellen Lernbedürfnissen, sondern nach den Lernbedürfnissen der Organisation und deren Entwicklungserfordernissen. Die angestoßenen Lernprozesse sollen die Beschäftigten befähigen, Probleme ihres Arbeitsbereichs zu erkennen, diese zu analysieren und eigenständig Lösungen zu entwickeln. Die so genannte „Lernende Organisation“ stellt sich einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, bei dem nicht mehr erforderliches Handeln aufgegeben und soweit erforderlich an die Erfordernisse angepasstes, neues Handeln aufgenommen wird. Die Lernende Organisation ist aktiv und wandlungsbereit, Veränderung und Anpassung sind Daueraufgaben.

1.2.2 Organisation und Informationstechnik

Ziel und Zweck der Verwaltung ist in erster Linie die Wahrnehmung öffentlicher Verwaltungsaufgaben unterschiedlicher Art für verschiedene Kunden (Bürger, Wirtschaft und Wissenschaft, andere Verwaltungsorganisationen). Die Informationstechnik ist essenziell, um die effiziente und effektive Erstellung von Leistungen entsprechender Qualität gegenwärtig und zukünftig zu ermöglichen. Informations- und Organisationsmanagement sind daher nicht als

Selbstzweck der Organisation zu betrachten, sondern dienen dem Ziel der Erstellung von Leistungen und damit auch der Kundenzufriedenheit.

Organisation und IT sind durch ein immer enger werdendes, wechselseitiges Beziehungsgeflecht miteinander verbunden, welches sich wie folgt beschreiben lässt:

- Der Einsatz moderner IT setzt die Erhebung, die strukturierte Dokumentation, die Verbesserung und Evaluation von Prozessen und Strukturen voraus, da sonst eine möglicherweise ineffektive und ineffiziente Organisation durch eine IT-Unterstützung weiter verfestigt wird.
- Bestehende Prozessabläufe können durch den bedarfsgerechten Einsatz moderner IT angepasst und optimiert werden. Die für die Aufgabenwahrnehmung notwendige Organisation kann durch den Einsatz moderner IT ressourcenschonend gestaltet werden.
- Der Einsatz von IT kann sein Potential zur Steigerung von Effizienz und Qualität vielfach besser heben, wenn bestehende Prozesse und Strukturen angepasst werden.
- Auch die Bereiche, welche IT zum Aufgabeninhalt haben (zum Beispiel Anwendungsentwicklung, IT-Betrieb, IT-Sicherheit Informationssicherheit, IT-Netze), müssen optimal organisiert werden.
- Die Organisationsarbeit selbst wird durch den Einsatz von Informationstechnik unterstützt.

Organisatoren müssen für ihre Arbeit eng mit IT-Experten zusammenarbeiten um wechselseitig zu verstehen, welche fachlichen Bedarfe von der IT abgedeckt werden sollen, welche Möglichkeiten die IT für die Organisation bieten kann, aber auch, welche Restriktionen und Grenzen die IT-Unterstützung hat. Bei dieser Zusammenarbeit ist nicht nur zu beachten, an welchen Stellen die IT Prozesse unterstützen kann, sondern insbesondere auch wie die neuen IT-Systeme sich in die bestehende IT-Landschaft „einordnet“. Die Rahmenarchitektur IT-Steuerung Bund (www.rahmenarchitektur.de) bietet hierzu Werkzeuge und Techniken an, die diesen Prozess unterstützen. Darüberhinaus gibt es eine Reihe von Vorgaben und Richtlinien für die Bundesverwaltung, die bei der Entwicklung und dem Einsatz von IT zu berücksichtigen sind und im Folgenden zum besseren Verständnis kurz erläutert werden:

SAGA 5 für die Bundesverwaltung

SAGA 5 ist eine Zusammenstellung von Referenzen auf Spezifikationen und Methoden für Software-Systeme der öffentlichen Verwaltung. Mit dem Beschluss zur verbindlichen Anwendung für die Bundesverwaltung bei der Auswahl ihrer Informationstechnologien verfolgt der IT-Rat das Ziel, die Auswahl von Technologien in allen IT-Projekten der öffentlichen Verwaltung nach transparenten Kriterien und einheitlichen Qualitätsanforderungen vornehmen zu können. SAGA stellt einen umfassenden Standardisierungsansatz dar, der sich neben der Einstufung technischer Spezifikationen u.a. auch mit der Standardisierung der Daten - und Prozessmodellierung beschäftigt. Für die Prozessmodellierung klassifiziert SAGA 5 je nach Anwendungsbereich verschiedene Modellierungsmethoden. Dazu gehören sowohl die Modellierungssprache Unified Modeling Language (UML) für objektorientierte Modellierung für die Durchführung und Vorbereitung großer Projekte als auch BPMN zur groben Geschäftsmodellierung und Abstimmung von Prozessen und die Notation der Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) für die Darstellung von Geschäftsprozessen in

Verbindung mit der Organisationsentwicklung. Darüber hinaus gibt es Empfehlungen hinsichtlich der Spezifikation für den Austausch von Daten- und Prozessmodellen.

V-Modell XT - Der Entwicklungsstandard für IT-Systeme des Bundes

Das V-Modell XT ist ein Vorgehensmodell für die Durchführung von IT-Projekten, insbesondere zur Entwicklung von Softwaresystemen. Es unterstützt die Arbeit von Projekten, indem es Ergebnisse und Abläufe vorgibt, so dass zu keinem Zeitpunkt unnötige Arbeiten und möglichst auch keine Leerlaufzeiten entstehen. Zusätzlich regelt das V-Modell XT die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmern, um typische Quellen für Missverständnisse zwischen den Beteiligten auszuschließen. Das V-Modell regelt detailliert, "Wer Wann Was" in einem Projekt zu tun hat. Die konsequente Anwendung des Modells verringert somit maßgeblich Fehlplanungen und das Risiko des Scheiterns von IT-Projekten. Seit dem 4. November 2004 ist es für die Bundesverwaltung verbindlich vorgeschrieben. Das V-Modell XT ist generell für alle Unternehmen, insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen geeignet. Um die organisatorische Besonderheiten in der Öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen, wurde das V-Modell XT Bund als eine behördenspezifische Erweiterung des V-Modell XT entwickelt. Das V-Modell XT Bund⁹ bietet die Integration mit anderen Bundesstandards, behördentypische Rollen, Dokumente im Corporate Design des Bundes, Dokumentvorlagen mit vordefinierten Texten und die Abstimmung mit dem IT-Betrieb schon während der Entwicklung. Im Gegensatz zum V-Modell XT ist das V-Modell XT Bund nicht vorgeschrieben oder erlassen, sondern versteht sich als Angebot an alle Behörden, die IT-Projekte durchführen und das V-Modell XT anwenden müssen.

Leitfaden für die Migration von Software¹⁰

Behörden und Organisationen stehen wiederholt vor der Entscheidung, wie sie ihre IT-Systemlandschaften zukünftig entwickeln wollen. Der Migrationsleitfaden untersucht strategische, wirtschaftliche als auch rechtliche und technische Aspekte bei Software-Migrationen. Er enthält Entscheidungshilfen für die jeweiligen Migrationsgebiete in Form von Kriterienlisten, kurzen Produktbeschreibungen, tabellarischen Gegenüberstellungen und Empfehlungen. Ergänzt werden diese um Begriffsdefinitionen, allgemeine Kriterien für erfolgreiche Software-Migrationen sowie einem Ausblick auf Zukunftsthemen der IT. In den Rechtlichen Aspekten von Software-Migrationen wurden Abschnitte über die Lizenzierung verwaltungseigener Software als Open Source Software und über die Modifizierung von Open Source Software für die Verwaltung neu ergänzt.

WiBe Fachkonzept IT

Die öffentliche Verwaltung erledigt ihre Aufgaben in zunehmendem Maß unter Zuhilfenahme von Informationstechnik. Dabei unterliegt sie nach § 7 BHO und den hierzu erlassenen Verwaltungsvorschriften dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, nach dem für alle finanzwirksamen Maßnahmen in der Bundesverwaltung angemessene Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt werden müssen. Mit der "Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT" (WiBe Fachkonzept IT) wird den

⁹ Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2012a), Informationen zum V-Modell XT Bund.

¹⁰ Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2012b), Informationen zum Migrationsleitfaden.

Verantwortlichen von IT-Maßnahmen eine methodische und inhaltliche Unterstützung gegeben, mit der sich begründete und nachvollziehbare Aussagen über die Wirtschaftlichkeit von IT-Maßnahmen erstellen lassen. Ferner wird mit einem flächendeckenden Einsatz der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen eine methodisch einheitliche Vorgehensweise und damit Vergleichbarkeit erreicht. Das WiBe Fachkonzept IT gibt auch Hinweise zur Anwendung der Wibe auf Maßnahmen außerhalb der Informationstechnik.

Wibe-Software

Die WiBe-Software unterstützt Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Zusammenhang mit Investitionen in der öffentlichen Verwaltung. Sie wurde mehrfach optimiert und wird unter dem Namen "WiBe Kalkulator" als plattformunabhängige Software unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Die entsprechenden Dokumente zur WiBe stehen auf den Internetseiten des IT-Beauftragten der Bundesregierung (www.cio.bund.de) kostenlos zum Download bereit.

Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen (UfAB V)

Die Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen (UfAB¹¹) ist ein Leitfaden für den IT-Beschaffungsprozess und enthält Empfehlungen zur praktischen Umsetzung bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen. Die UfAB unterstützt die öffentlichen Einkäufer bei der IT-Beschaffung. Ob Software, Hardware oder sonstige Leistungen – Angebote im IT-Bereich können mit Hilfe dieser Unterlage objektiv, transparent und nachvollziehbar beurteilt werden. Sie hat zum Ziel, die Grundsätze des Vergabeverfahrens zu verdeutlichen, praktikable Bewertungsmethoden vorzustellen sowie Beispiele und Hinweise für die Vergabepraxis aufzuzeigen und damit die Arbeit zu erleichtern. Darüber hinaus soll die UfAB aber auch erfahrenen IT-Beschaffern eine verlässliche Grundlage insbesondere hinsichtlich der Vereinheitlichung der Vorgehensweisen und Methoden liefern. Die Angebote der Bieter können wegen der vorgegebenen Struktur besser miteinander verglichen und einfacher bewertet werden. Auch für die Bieter ergeben sich durch die Vereinheitlichung Erleichterungen bei der Angebotserstellung. Nicht zuletzt sollen durch die angestrebte Vereinheitlichung Verwaltungsaufwände reduziert werden. Die UfAB wurde mehrfach fortgeschrieben und berücksichtigt das geltende Vergaberecht und die in den aktuellen EU-Richtlinien geforderten Informationen. Die Struktur ist modular aufgebaut und orientiert sich am praktischen Beschaffungsablauf.

DOMEA®-Konzept

Das DOMEA®-Konzept¹² ist ein Organisationskonzept für Dokumenten-Management und elektronische Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung. Damit sollen behördliche Geschäftsprozesse weitestgehend elektronisch und damit medienbruchfrei realisiert werden können. Dabei gelten für das elektronische Schriftgut grundsätzlich die gleichen Anforderungen wie sie in Gesetzen, Geschäftsordnungen sowie Richtlinien und Vorschriften für Papierakten festgelegt sind. Behördliche Unterlagen müssen auch in elektronischer Form den Kriterien Vollständigkeit, Integrität und Authentizität, Nachvollziehbarkeit und Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns genügen.

¹¹ Vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2012c), Informationen zu UfAB.

¹² Vgl. BMI (2005), Informationen zu DOMEA.

Derzeit erarbeitet das Bundesministerium des Innern ein neues Organisationskonzept, das das bisherige DOMEA-Konzept ablösen soll.

Standards des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI-Standards)

Die BSI-Standards¹³ enthalten Empfehlungen zu Methoden, Prozessen und Verfahren sowie Vorgehensweisen und Maßnahmen mit Bezug zur Informationssicherheit. Das BSI greift dabei Themenbereiche auf, die von grundsätzlicher Bedeutung für die Informationssicherheit in Behörden oder Unternehmen sind und für die sich national oder international sinnvolle und zweckmäßige Herangehensweisen etabliert haben. Einerseits dienen die BSI-Standards zur fachlichen Unterstützung von Anwendern der Informationstechnik. Behörden und Unternehmen können die Empfehlungen des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik nutzen und an ihre eigenen Anforderungen anpassen. Dies erleichtert die sichere Nutzung von Informationstechnik, da auf bewährte Methoden, Prozesse oder Verfahren zurückgegriffen werden kann. Andererseits dienen BSI-Standards auch dazu, bewährte Herangehensweisen in ihrem Zusammenwirken darzustellen. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik stellt zahlreiche Werkzeuge und Hilfsmittel zur Verfügung, um ein angemessenes Sicherheitsniveau zu erreichen, wie z. B. die BSI-Standards zum IT-Sicherheitsmanagement, die IT-Grundschutz-Kataloge und das GSTOOL. Dazu gehört aber auch die ISO 27001-Zertifizierung auf Basis von IT-Grundschutz, die sowohl eine Prüfung des IT-Sicherheitsmanagements als auch der konkreten IT-Sicherheitsmaßnahmen auf Basis von IT-Grundschutz umfasst. Die IT-Grundschutz-Kataloge beinhalten die Baustein-, Maßnahmen- und Gefährdungskataloge. Die Vorgehensweise nach IT-Grundschutz, Ausführungen zum IT-Sicherheitsmanagement und zur Risikoanalyse finden sich auf der Website des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik.

Organisation unter dem Einfluss der Informationstechnik

In der öffentlichen Verwaltung schreitet die IT-Unterstützung weiter voran. Gründe dafür sind im Zeitalter zunehmender Vernetzung Kundenforderungen nach schneller und kostengünstiger erbrachten Dienstleistungen und neuen Kommunikationswegen (Stichwort E-Government) sowie die Preisentwicklung, die IT in immer mehr Bereichen erschwinglich und deren Einsatz wirtschaftlich werden lässt. Diese Entwicklung, aber auch die eingesetzten IT-Systeme (und insbesondere die vorhandene IT-Architektur) haben mit ihren Möglichkeiten und Restriktionen direkten Einfluss auf die Organisation einer Verwaltung. Die stärkere Ausrichtung auf Kunden und Produkte führt dazu, dass das bisherige Denken in stark spezialisierten Funktionen und die Organisation der daraus resultierenden hierarchischen Strukturen vermehrt zugunsten produktorientierter und auf Kundenzufriedenheit ausgerichteter Prozesse aufgegeben wird. Die Informationstechnik wirkt bei dieser Entwicklung einerseits als Befähiger (Enabler) und erschließt vollkommen neue organisatorische Gestaltungspotenziale bei Aufgaben und Prozessen, andererseits kann sie aufgrund des möglichen Funktionsumfanges auch Grenzen bei der Gestaltung von Prozessen und Strukturen setzen¹⁴. Organisationsuntersuchungen helfen Verbesserungspotenziale bei Prozessen, Strukturen, aber auch bei der IT aufzudecken, die nach Einführung neuer oder Optimierung vorhandener IT-

¹³ Vgl. BSI (2008), Informationen zu den BSI-Standards.

¹⁴ Vgl. Knaack (2003).

Systeme genutzt werden können. Durch eine Organisationsuntersuchung kann also entscheidende Vorarbeit zur sinnvollen und zielgerichteten Unterstützung der Aufgabenerledigung durch die Nutzung von IT geleistet werden, insbesondere in aufgabenkritischer Hinsicht. Daraus ergibt sich wiederum die Forderung nach Vernetzung von Organisation und IT möglichst von Beginn an im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes.

Organisation der Erstellung von IT-Produkten

IT-Management hat sich in den vergangenen Jahren aufgrund einer rasanten technologischen Entwicklung zu einem zentralen Erfolgsfaktor für alle Arten von Organisationen entwickelt. Immer komplexere und zunehmend vernetzte IT-Systeme erfordern die zunehmende Spezialisierung der IT-Mitarbeiter und IT-Mitarbeiterinnen und die Weiterentwicklung der technikfokussierten zu einer kundenorientierten Sichtweise auf die IT. Daher ist es wichtig, ein besonderes organisatorisches Augenmerk neben den spezifischen Vorgehenserfordernissen bei der Abwicklung von IT-Projekten (z.B. V-Modell XT), der Festlegung und Gestaltung der angemessenen Architektur, dem Aufbau und der Einhaltung der angemessenen Informationssicherheit auch auf die professionelle Organisation der Erstellung von IT-Produkten zu legen. Denn auch hier bestehen Wechselwirkungen zwischen Organisationsarbeit und Informationstechnik. Dabei müssen Organisatoren, Fachexperten und IT-Experten Hand-in-Hand arbeiten, um die verschiedenen Expertisen zur Lösung der vorgenannten Probleme umfassend einzubringen. Bei dieser Zusammenarbeit spielt die Rahmenarchitektur IT-Steuerung Bund als übergreifendes Rahmenwerk eine besondere Rolle. IT Produkte sind in der Bundesverwaltung als Sammelbegriff für die Gesamtheit von Einzelleistungen zu verstehen, die erbracht werden, um internen und externen Kunden Informations- und Kommunikationstechnik zur Verfügung zu stellen. Sie setzen sich aus unterschiedlichen technischen IT-Services¹⁵ zusammen, die von der leistungserbringenden Einheit zu einem IT-Produkt zusammengestellt werden. IT-Produkte werden direkt und messbar an einen Kunden geliefert, sie unterstützen diesen in seiner fachlichen Aufgabenwahrnehmung und werden als eine in sich geschlossene Einheit wahrgenommen.–Die Organisation von IT-Produkten umfasst also alle Maßnahmen, die dazu dienen, IT-Produkte in der mit dem Kunden vereinbarten Qualität zu erbringen. Eine von Großbritanniens Central Computer und Telecommunications Agency (CCTA) bereits in den 1980er Jahren in Auftrag gegebene und seitdem kontinuierlich weiterentwickelte Sammlung von „best practices“ bezüglich der IT-Organisation und des IT-Managements von IT-Services ist die IT Infrastructure Library (ITIL)¹⁶. ITIL basiert auf der

¹⁵ ITIL spricht bei der Definition eines Servicekatalogs von zwei Teilbereichen, dem *Business Service Catalogue*, welcher der kundenorientierte Teil ist und die Verbindung zwischen den IT-Dienstleistungen und Fachbereichsprozessen bildet, und dem *Technical Service Catalogue*, der Bestandteil des IT-Servicemanagements (ITSM) ist und die technischen IT-Services abbildet, aus denen sich eben die IT-Produkte des *Business Service Catalogue* zusammensetzen (dabei können mehrere technische IT-Services auch zur Bereitstellung mehrerer IT-Produkte herangezogen werden).

¹⁶ ITIL gilt als führender Ansatz für ein erfolgreiches IT-Service-Management. Daneben gibt es weitere Konzepte für IT-Services, wie z. B. (1) Cobit (Control Objectives for Information and Related Technology), ein international anerkanntes Framework zur Organisation, Steuerung und Kontrolle der IT durch die Unternehmensleitung zur konsequenten Ausrichtung der IT-Prozesse an der Unternehmensstrategie. Cobit gliedert die Aufgaben der IT in Prozesse und Steuerungsvorgaben und definiert hierbei was umzusetzen ist. Cobit wurde 1993 vom internationalen Verband der EDV-Prüfer (ISACA) entwickelt. Heute ist es Aufgabe des IT Governance Institute Cobit zu entwickeln und fortzuschreiben. Cobit ist heute ein Werkzeug für die Steuerung der IT aus Unternehmenssicht, dessen Steuerungsvorgaben in 34 Prozesse gegliedert sind. Auf der Basis der Unternehmensziele werden IT-Ziele festgelegt, die ihrerseits die IT-Architektur beeinflussen. Hierbei gewährleisten angemessen definierte und betriebene IT-Prozesse die Verarbeitung von Informationen, die Verwaltung von IT-Ressourcen und die Erbringung von Services. (2) Microsoft Operations Framework (MOF), ein plattformspezifisches System, das von Microsoft auf der Grundlage des ITIL-Ansatzes entwickelt wurde. Die allgemeinen Teile von MOF können auch für andere Plattformen verwendet werden. MOF ergänzt die Industriestandards von ITIL mit Anleitungen für den Betrieb von IT-Produkten und -Technologien, insbesondere für Microsoft-Produkte. Darüber hinaus führt MOF weitere Konzepte ein.

Erkenntnis, dass die Anforderungen an Akzeptanz, Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit von IT-Produkten nur stetig erfüllbar sind, wenn diese in entsprechend steuerbaren Prozessen organisiert werden. Mittlerweile hat sich ITIL als De-facto-Standard sowohl in der privaten Wirtschaft als auch zunehmend in der öffentlichen Verwaltung durchgesetzt. Besondere Stärken von ITIL sind¹⁷:

- ITIL ist ein umfassendes Rahmenwerk für die IT-Organisation mit hoch integriertem Prozessansatz.
- ITIL ist als Sammlung von „best practices“ praxisorientiert.
- ITIL ist kunden- und serviceorientiert.
- ITIL benutzt und unterstützt eine standardisierte Methodik und Prozess- sowie Rollendarstellung und findet dadurch eine breite Akzeptanz.

ITIL liefert integrierte Prozess- und Rollenbeschreibungen für die Planung, Erstellung, Überwachung und Steuerung hochwertiger und wirtschaftlicher IT-Produkte. Dabei schreibt ITIL den Weg zur Erreichung der Ziele nicht vor und lässt somit genügend Gestaltungsraum für spezielle Anforderungen einer Organisation. Dieser individuelle Gestaltungsrahmen ist wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von ITIL-Prozessen¹⁸. Die Umstellung muss daher realistisch, bedarfsangepasst und **wirtschaftlich** sein sowie stufenweise geplant werden. Damit Umsetzungsrisiken, wie sie in komplexen Veränderungsprozessen häufig auftreten, vermieden werden können, ist es wichtig, den konkreten Veränderungsbedarf und die angemessene Veränderungsreihenfolge sorgfältig zu ermitteln. Dies schließt auch die Prüfung ein, was umgesetzt werden soll, und ob hierdurch die vorhandenen Probleme tatsächlich verbessert oder sogar gelöst werden können. Es muss Klarheit hinsichtlich des Aufwands und der Dauer der Umstellung geschaffen werden. Für den Erfolg der Umstellung sind weiterhin die Unterstützung durch alle Leitungsebenen, ein Kulturwandel innerhalb der IT-Organisation hin zu einem serviceorientierten Ansatz sowie die frühzeitige Einbindung aller an den Prozessen Beteiligten erforderlich. Für nachhaltige Verbesserungen muss der erreichte Servicegrad gesichert und kontinuierlich verbessert werden.

1.3 Die Organisationsuntersuchung

1.3.1 Begriff und Grundlagen

Organisationsuntersuchungen sind systematische Betrachtungen von Organisationen oder Teilen von Organisationen mit dem Ziel, nach einer Analyse ein Optimierungskonzept für die jeweilige Aufgabenerfüllung zu erarbeiten. Gegenstand einer Organisationsuntersuchung sind insbesondere Aufgaben, Prozesse, Strukturen und der Personalbedarf.

Richtschnur für jede Organisationsuntersuchung sind neben den konkreten Zielen der einzelnen Untersuchung die politischen, strategischen und operativen Ziele der Verwaltung. Die Untersuchung muss sich an den Behördenzielen orientieren.

Auslöser für die Durchführung von Organisationsuntersuchungen können sein:

¹⁷ Vgl. BSI (2005).

¹⁸ Weitere Informationen und Hilfestellungen rund um das Thema ITIL und das IT-Servicemanagement in Bundesbehörden sowie Veröffentlichungen und Erfahrungsberichte zu ITIL befinden sich auf der Homepage des Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik; Homepage: <http://www.cio.bund.de>.

- Veränderungen im Aufgabenbestand durch veränderte politische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen, Probleme in der Aufgabenverteilung, Schnittstellenprobleme, Engpässe in der Aufgabenerledigung (z.B. durch Reduzierung der Stellen/des Finanzrahmens bei gleichbleibendem Aufgabenspektrum) oder die Einführung neuer oder die Erweiterung bestehender IT-Systeme.

Ebenso vielfältig wie die auslösenden Faktoren ist das Spektrum der Organisationsuntersuchung selbst. Diese kann sich mit einem isolierten Problem einer einzelnen Stelle oder Organisationseinheit ebenso befassen wie mit der flächendeckenden Betrachtung einer ganzen Abteilung oder Behörde. Die Organisationsuntersuchung kann sich zusammensetzen aus verschiedenen Bausteinen, die einzeln oder in Kombination zum Einsatz kommen können. Schwerpunkte von Organisationsuntersuchungen sind die:

- → Aufgabenkritik, Optimierung der Ablauforganisation (→ Geschäftsprozessoptimierung), → Ermittlung des Personalbedarfs.

(Die Untersuchungsschwerpunkte werden in jeweils eigenen Kapiteln detailliert dargestellt.)

Bei der Durchführung von Organisationsuntersuchungen ist folgende Rangfolge der Untersuchungsschwerpunkte zu beachten: Die Aufgabenkritik ist zwingende Vorstufe von Geschäftsprozessanalysen und Personalbedarfsermittlungen. Personalbedarfsermittlungen sollten nur auf Basis optimierter Prozesse durchgeführt werden. Es ist jedoch möglich, alle Untersuchungsschwerpunkte in einem Projekt hintereinander geschaltet abzudecken. Diese Vorgehensweise trägt der allgemeinen Forderung „Strategie → Prozesse → Struktur“ Rechnung.

Die Umsetzung der Ergebnisse einer Organisationsuntersuchung wirkt sich immer auch auf die jeweilige Aufbauorganisation aus. Die isolierte Betrachtung der Aufbauorganisation als Schwerpunkt einer Organisationsuntersuchung stellt eher den Ausnahmefall dar und wird in diesem Handbuch nicht vertieft. Dennoch kann auch in diesen Fällen das universelle → Vorgehensmodell für die Durchführung von Organisationsprojekten mit seinen Phasen und Teilschritten eingesetzt werden. Üblicherweise ist die Aufbauorganisation Gestaltungsbereich bei der Umsetzung von Sollkonzepten, die zu den Untersuchungsschwerpunkten Aufgabenkritik, Geschäftsprozessoptimierung oder Personalbedarfsermittlung erarbeitet wurden. So werden in der Umsetzungsphase einer:

- Aufgabenkritik beispielsweise Aufgaben verschiedener Organisationseinheiten in einem Bereich gebündelt, Aufgaben vollständig gestrichen bzw. zu anderen Behörden oder - soweit auch rechtlich möglich - zu privaten Wirtschaftsunternehmen bzw. anderen nichtstaatlichen Organisationen verlagert und die Organisationseinheiten, die bis zu diesem Zeitpunkt die Aufgaben erledigt haben, neu organisiert.
- Geschäftsprozessoptimierung beispielsweise durch Bündelung von Aufgaben beziehungsweise durch Delegation von Verantwortung Schnittstellen reduziert.
- Personalbedarfsermittlung beispielsweise Stellen neu zugeschnitten, Organisationseinheiten neu eingerichtet, zusammengefasst, aufgelöst, Leitungsebenen eingerichtet oder gestrichen, Aufgaben unterschiedlicher Organisationseinheiten in einem Bereich gebündelt.

In Abhängigkeit von Untersuchungsschwerpunkt und Untersuchungsbereich gibt es mehrere mögliche Herangehensweisen an eine Organisationsuntersuchung. Sie kann durchgeführt werden

- als einmalige Aufgabe eines Untersuchungsbereichs in eigener Regie, beratend unterstützt durch das Organisationsreferat, als Linienaufgabe eines Organisationsreferates mit internem Personal, mit Unterstützung externer Berater aus der öffentlichen Verwaltung, mit Hilfe externer Unternehmensberatungen.

Organisationsuntersuchungen befassen sich oftmals mit komplexen Problemstellungen und binden personelle Kapazitäten in erheblichem Umfang. Dies ist nicht nur bei dem mit der Durchführung der Erhebung, Analyse und Dokumentation beauftragten Untersuchungsteam der Fall, sondern gilt auch im jeweiligen Untersuchungsbereich. Vielfach wird der für die Durchführung der Organisationsuntersuchung erforderliche Aufwand als Argument gegen geplante Untersuchungen angeführt.

Ziel muss es deshalb sein, Organisationsuntersuchungen professionell, methodensicher, zielgerichtet und mit angemessenem Aufwand zügig durchzuführen. Dies setzt eine qualifizierte Planung, die Kenntnis der Problemstellung des Untersuchungsbereichs sowie die Auswahl der geeigneten Erhebungstechniken voraus. Die Auswahl nicht geeigneter Erhebungstechniken aufgrund zum Beispiel verkannter Problemstellungen und daraus folgend fehlgeschlagene oder wiederholte Erhebungen, können zum Scheitern einer Organisationsuntersuchung führen.

Das vorliegende Handbuch verfolgt mit seinen Instrumenten das Ziel, eine situationsgerechte Arbeitsweise zu ermöglichen. Es berücksichtigt die nachvollziehbare Abhängigkeit der Handlungsalternativen von der jeweiligen Situation, ohne empirisch gesicherte Handlungsempfehlungen abgeben zu wollen. In der Organisationspraxis hat sich herausgestellt, dass für die Lösung eines Problems häufig mehrere gleichwertige Vorgehensweisen oder Handlungsalternativen existieren. Die Auswahl der optimalen Alternative ist in hohem Maße von verschiedenen internen und externen Faktoren sowie Bedingungen der Organisation abhängig, so dass hier keine generellen Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können. Vor diesem Hintergrund muss für jede Organisation eine individuelle Würdigung der Situation vorgenommen werden, wobei das Wirtschaftlichkeitsgebot (§ 7 Bundeshaushaltsordnung (BHO)) zu beachten ist.

Beispiele:

- Die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Projektlenkungsausschusses ist unter anderem abhängig von der Komplexität des Projektes. Bei kleinen Projekten kann von der Einrichtung abgesehen werden.
- Die Notwendigkeit zur Durchführung einer → Voruntersuchung ist unter anderem abhängig von der Komplexität des Projektes und von den bereits vorhandenen Informationen zum Untersuchungsbereich.
- Die Anwendbarkeit der Erhebungstechnik → Die Festlegung eines repräsentativen Erhebungszeitraumes sollte in Abstimmung mit dem Untersuchungsbereich stattfinden. Dabei empfiehlt es sich ein bis drei Anfangstage zur Gewöhnung einzuplanen, welche nicht in die Berechnung einfließen. Erfahrungsgemäß sind Verhaltensänderungen auf wenige Tage begrenzt.

- Es empfiehlt sich, mehr Rundgänge als errechnet durchzuführen, da es immer Notierungen gibt, die nicht in die Summe der erforderlichen Notierungen eingehen zum Beispiel bei Abwesenheit aus Urlaubsgründen, Dienstschluss etc.
- Sollten die zu beobachtenden Arbeitssysteme auf zwei oder mehrere Liegenschaften verteilt sein, ist die Erstellung eines Rundgangsplans für alle Liegenschaften empfehlenswert. Hierbei muss der zeitliche Aspekt beachtet werden: Der Rundgang sollte im Vorfeld der Erhebung testweise abgelaufen und die dafür benötigte Zeit ermittelt werden, um festzustellen, wie viele Rundgänge am Tag tatsächlich leistbar sind.
- Zu beachten ist hier die Rahmenarbeitszeit, d. h. die Rundgänge müssen bei einer Rahmenarbeitszeit von 07:00 bis 20:00 Uhr auch innerhalb des gesamten Zeitraums durchgeführt werden und nicht nur in „Kernarbeits-“, oder „Servicezeiten“.
- Die Beobachter sollen neutral sein, den Untersuchungsbereich aber insoweit kennen, dass sie die Beobachtungsmerkmale der Ablaufart zuordnen können.
- Fallen Beobachtungen an, die durch den Beobachter nicht interpretiert werden können, sind diese gesondert zu vermerken und im Nachhinein gegebenenfalls durch Befragung der beobachteten Person abzuklären.
- Es ist sinnvoll zu definieren, wie vorzugehen ist, wenn die Ablaufart während der Beobachtung wechselt. Entweder wird dann konsequent die erste oder die zweite Ablaufart notiert.
- Es sollte darauf geachtet werden, dass das Kartenformat die Größe einer Karteikarte hat, so dass die Ablaufarten eindeutig zu erkennen sind, sobald der Beobachter das Büro der zu beobachtenden Person betritt
- Der Katalog sollte zur Vervollständigung die Ablaufart E (planmäßige Abwesenheit: Urlaub, Krankheit etc.) beinhalten. Die in der Ablaufart E beobachteten Zeiten werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt, da die beobachteten Personen in dieser Zeit abwesend waren und die Erhebung (Anteil der Verteilzeit an der Arbeitszeit) ansonsten verfälscht würde. Die Stichprobe ist dann erfüllt, wenn die berechnete Anzahl der erforderlichen Beobachtungen – ohne die Beobachtungen der Ablaufart E – erreicht ist.
- Telearbeitsplätze/Mobile Arbeit: Die Beschäftigten können nur in den Zeiträumen beobachtet werden, in denen sie am behördlichen Arbeitsplatz anwesend sind, ansonsten muss die Ablaufart „E“ für abwesend gelegt werden.
- Zeitaufnahme ist unter anderem abhängig von der Bearbeitungszeit einer Aufgabe.
- Die Anwendbarkeit der Erhebungstechnik → Analytisches Schätzen ist abhängig von der Aufgabenstruktur des Untersuchungsbereichs.

Bei der situationsgerechten Arbeitsweise ist auf eine nachvollziehbare, dokumentierte Begründung zu achten. Willkürliche Entscheidungen können somit verhindert werden.

Die Organisationsuntersuchung ist als ein eigenständiger Prozess anzusehen und als solcher sorgfältig zu planen, durchzuführen und zu dokumentieren. Das später erläuterte → Vorgehensmodell beschreibt diesen Prozess idealtypisch und stellt eine Handlungsempfehlung dar. Ob und wie die

dargestellten Phasen und ihre Teilschritte durchlaufen werden und welche Techniken sinnvoll eingesetzt werden können, hängt vom jeweiligen Einzelfall, seiner Problemstellung, Zielsetzung und deren Komplexität ab.

1.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

1.3.2.1 Haushaltsrecht

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit ist zwingende Handlungsgrundlage der öffentlichen Verwaltung. Die effiziente und effektive Gestaltung der Organisationsstrukturen sowie die sachgerechte Aufgabenerledigung sind ständige Forderungen an ein wirtschaftliches Handeln. Um dies sicherzustellen, sind regelmäßige Organisationsuntersuchungen in der öffentlichen Verwaltung gefordert. Diese Verpflichtung ergibt sich aus den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und ist für den Bereich des Bundes in der Bundeshaushaltsordnung (BHO) konkretisiert:

§ 7 BHO - Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung

(1) Bei Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans sind die **Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten**. Diese Grundsätze verpflichten zur Prüfung, inwieweit staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten durch Ausgliederung und Entstaatlichung oder Privatisierung erfüllt werden können.

(2) Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen. Dabei ist auch die mit den Maßnahmen verbundene Risikoverteilung zu berücksichtigen. In geeigneten Fällen ist privaten Anbietern die Möglichkeit zu geben darzulegen, ob und inwieweit sie staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten nicht ebenso gut oder besser erbringen können (Interessenbekundungsverfahren).

(3) In geeigneten Bereichen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen.

Die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind bei allen Maßnahmen, die die Einnahmen und Ausgaben des Bundeshaushalts unmittelbar oder mittelbar beeinflussen, zu beachten. Hierzu gehören auch Organisationsprojekte. Hierbei ist insbesondere die Vergabe von Dienstleistungsaufträgen an Externe, die Beschaffung von Sachmitteln (auch IT) sowie Organisationsänderungen (zum Beispiel Privatisierung von Aufgaben) an diesem Grundsatz zu messen.

Darüber hinaus ist die Regelung zur Beteiligung der Beauftragten für den Haushalt zu beachten:

§ 9 BHO - Beauftragter für den Haushalt

(2) [...] Im Übrigen ist der Beauftragte bei allen Maßnahmen von finanzieller Bedeutung zu beteiligen.

Die Verpflichtung zur Ermittlung des Personalbedarfs ergibt sich für den Bereich des Bundes aus Nr. 4.4.1 der VV zu § 17 BHO. Danach dürfen Planstellen nur ausgebracht werden, soweit sie unter Anwendung angemessener Methoden der Personalbedarfsermittlung sachgerecht und nachvollziehbar begründet sind.

1.3.2.2 Vergaberecht

Das Vergaberecht umfasst alle Regelungen und Vorschriften, die das Verfahren für die öffentliche Hand beim Einkauf von Gütern und Leistungen vorschreiben¹⁹. Es wird dabei zwischen nationalen und EU-weiten Regelungen und Vergabevorschriften unterschieden. Allerdings gelten diese EU-

¹⁹ Vgl. BMWi (2012), Informationen zu Vergaberecht-Vorschriften.

Richtlinien nur für Aufträge ab einer gewissen Größenordnung, oberhalb der so genannten Schwellenwerte. Die Schwellenwerte ergeben sich aus den EG-Vergaberichtlinien. Sie sind in § 2 Vergabeverordnung (VgV) zusammengestellt. Hintergrund dieser Regelungen sind Forderungen nach Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sowie Wettbewerb. Bei Organisationsuntersuchungen berühren diese Regelungen hauptsächlich die Beteiligung externer Berater aus der Wirtschaft.

Das Vergaberecht ist eine komplexe und aktuell zahlreichen Änderungen unterworfenen Materie. Dieses Handbuch kann daher nur einen groben Einblick geben. Eine umfassende Kenntnis der geltenden Regelungen ist jedoch unverzichtbar, wenn konkrete vergaberechtliche Maßnahmen anstehen. Wichtige Vorschriften zum Vergaberecht sind im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), in der aktuellen Vergabeverordnung (VgV), der Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL) und der Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen (VOF) nachzulesen. Allen Vorschriften liegen die tragenden Grundsätze des EU-Vergaberechts zugrunde: Nichtdiskriminierung, Transparenz und Wettbewerb. Diese Grundsätze spiegeln sich auch im nationalen Vergaberecht wider.

§ 2 VOL - Teil A - Grundsätze der Vergabe

- (1) Aufträge werden in der Regel im Wettbewerb und im Wege transparenter Vergabeverfahren an fachkundige, leistungsfähige und zuverlässige (geeignete) Unternehmen zu angemessenen Preisen vergeben. Dabei darf kein Unternehmen diskriminiert werden.
- (2) Leistungen sind in der Menge aufgeteilt (Teillöse) und getrennt nach Art oder Fachgebiet (Fachlöse) zu vergeben. Bei der Vergabe kann auf eine Aufteilung oder Trennung verzichtet werden, wenn wirtschaftliche oder technische Gründe dies erfordern.
- (3) Die Durchführung von Vergabeverfahren lediglich zur Markterkundung und zum Zwecke der Ertragsberechnungen ist unzulässig.
- (4) Bei der Vergabe sind die Vorschriften über die Preise bei öffentlichen Aufträgen zu beachten.

Die Bedeutung der Vergabegrundsätze im Einzelnen:

- **Wettbewerb:** Ein umfassender Wettbewerb in allen Phasen der Beschaffung soll eine kostengünstige Beschaffung und die Stärkung der Wirtschaft sicherstellen. Alle beschränkenden oder diskriminierenden Maßnahmen sind unzulässig und sollen unterbunden werden.
- **Nichtdiskriminierung:** Allen Marktteilnehmern am Wettbewerb sind die gleichen Chancen einzuräumen. Es soll verhindert werden, dass durch Bevorzugungen das Vergabeverfahren oder die Zuschlagsentscheidung beeinflusst werden.
- **Transparenz:** Zu jedem Zeitpunkt des Vergabeverfahrens sollen möglichst umfangreiche Informationen allen beteiligten Bewerbern und Bietern zur Verfügung gestellt werden. Ebenso sind alle Schritte und Entscheidungen nachvollziehbar zu dokumentieren.
- **Wirtschaftlichkeit:** Der Zuschlag darf nur auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt werden. Hierbei wird die Wirtschaftlichkeit anhand der angebotenen Leistung und des Preises gemessen. Der Preis hat hierbei große Bedeutung, ist jedoch nicht alleiniges Entscheidungskriterium.

- Vergabe an geeignete Unternehmen: Aufträge sollen nur an geeignete Unternehmen vergeben werden, deren Leistungsfähigkeit, Fachkunde und Zuverlässigkeit im Vergabeverfahren nachgewiesen sind.
- Berücksichtigung mittelständischer Interessen: Durch die Teilung großer Aufträge soll auch mittleren und kleinen Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt werden, sich am Wettbewerb zu beteiligen.

Ziel der Regelungen des Vergaberechts ist ein wirtschaftlicher Einkauf, der durch Wettbewerb sichergestellt werden soll.

Es gibt im Wesentlichen folgende Arten von Vergabeverfahren²⁰:

- Die öffentliche Ausschreibung (europaweit: offenes Verfahren), die einen unbeschränkten Kreis von Unternehmen zur Abgabe von Angeboten auffordert.
- Die beschränkte Ausschreibung (europaweit: nicht offenes Verfahren), die vorsieht, dass nur ein beschränkter Kreis von Unternehmen zur Angebotsabgabe aufgefordert wird.
- Die freihändige Vergabe (europaweit: Verhandlungsverfahren), die als einziges Verfahren Verhandlungen mit den Unternehmen zulässt.

Bei außergewöhnlich komplizierten Vorhaben ist es darüber hinaus zulässig, im Rahmen eines so genannten „Wettbewerblichen Dialogs“ gemeinsam mit potenziellen Auftragnehmern zunächst die zu vergebende Leistung zu definieren und in einem anschließenden Verhandlungsverfahren das wirtschaftlichste Angebot zu ermitteln.

Grundlage einer jeden öffentlichen Vergabe ist die **Leistungsbeschreibung**. Deren inhaltliche Qualität ist entscheidend für die Qualität der Angebote möglicher Dienstleister/Berater. Die zu erbringende Leistung ist darin präzise und vollständig, aber wettbewerbsneutral zu beschreiben, um Unklarheiten auszuschließen, Chancengleichheit zu ermöglichen und die Vergleichbarkeit der Angebote sicherzustellen.

Mit der Leistungsbeschreibung erhalten die Anbieter auch die Gliederung, nach der die Angebote erstellt werden sollen. Die Vergleichbarkeit der Angebote wird dadurch erleichtert (→ Muster Angebotsgliederung siehe Anhang). Nach Fristende der Ausschreibung und ordnungsgemäßer Öffnung der Angebote folgt die Bewertung der Angebote. Nachdem der öffentliche Auftraggeber die Eignung der Bieter anhand der von ihm geforderten Nachweise zur technischen und finanziellen Leistungsfähigkeit festgestellt hat, ermittelt er das wirtschaftlichste Angebot auf der Basis von sachgerechten Wertungskriterien, die er in den Verdingungsunterlagen festgelegt, gewichtet und allen Beteiligten bekannt gemacht hat.

1.3.2.3 Personalvertretungsrecht

Die Durchführung von Organisationsuntersuchungen unterliegt dem Direktions- und Organisationsrecht einer Behördenleitung. Das Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung ergibt

²⁰ Vgl. BMWi (2012), Informationen zu dem Vergaberecht.

sich aus der Art und Weise der Durchführung der Untersuchung und der vorgesehenen Erhebungsmethodik.

1.3.2.3.1 Mitbestimmung bei der Datenerhebung

Folgende Regelungen im BPersVG können bei der **Datenerhebung** während Organisationsuntersuchung ein Mitbestimmungsrecht durch die Personalvertretung begründen:

- Mitbestimmung über den Inhalt von Personalfragebogen für Angestellte und Arbeiter (§ 75 Abs. 3 Nr. 8)
- Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 75 Abs. 3 Nr. 17)
- Mitbestimmung über den Inhalt von Personalfragebogen für Beamte (§ 76 Abs. 2 Nr. 2)

Im Folgenden werden für die gängigen Datenerhebungstechniken, die im Rahmen von Organisationsuntersuchungen eingesetzt werden, die Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung aufgezeigt.

Rechts- grundlage BPersVG	Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung	Fazit
Mitarbeiterfragebogen		
§ 75 Abs. 3 Nr. 8 § 76 Abs. 2 Nr. 2	Bei der Erhebung personenbezogener Daten (Name, Amtsbezeichnung, Vergütungsgruppe, berufliche Erfahrung, subjektive Vorbildungsvoraussetzungen, persönliche Meinungen und Bewertungen) hat die Personalvertretung ein Mitbestimmungsrecht. Werden reine Sachinformationen bezüglich Inhalt, Umfang, Bedeutung der Tätigkeiten (zum Beispiel Arbeitsplatz-, Aufgaben-, Tätigkeitsbeschreibungen, Aufgabengliederungen) ohne Bezug zum Beschäftigten erhoben, besteht kein Mitbestimmungsrecht durch die Personalvertretung.	Der personenbezogene Teil des Fragebogens ist der Mitbestimmung der Personalvertretung zugänglich zu machen. Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf den Inhalt des Fragebogen (Art, Gegenstand, Umfang der Fragen) und nicht auf die Entscheidung, ob ein solcher Fragebogen eingesetzt werden kann.
Selbstaufschreibung/ tägliche Arbeitsaufzeichnung		
§ 75 Abs. 3 Nr. 8 § 76 Abs. 2 Nr. 2	Bei der Erhebung personenbezogener Daten (Name, Amtsbezeichnung, Vergütungsgruppe, berufliche Erfahrung, subjektive Vorbildungsvoraussetzungen, persönliche Meinungen und Bewertungen, persönliche Verteilzeiten, Erholungszeiten) besteht ein Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung. Die Erhebung reiner Sachinformationen bezüglich Inhalt, Umfang, Bedeutung der Tätigkeiten (Arbeitsplatz-, Aufgaben-, Tätigkeitsbeschreibungen, Aufgabengliederungen) ohne Bezug zum Beschäftigten unterliegt nicht dem Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung.	Der personenbezogene Teil ist der Mitbestimmung zugänglich zu machen.
Laufzettel		
§ 75 Abs. 3 Nr. 8 § 76 Abs. 2 Nr. 2	Laufzettel sind in der Regel nicht mitbestimmungspflichtig, da sie keine personenbezogenen Daten, sondern ausschließlich sachbezogene Daten enthalten.	Kein Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung.
Zeitaufnahme mittels Zeitmessgerät		
§ 75 Abs. 3 Nr. 8 § 76 Abs. 2 Nr. 2	Die Personalvertretung hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen. Dies gilt jedoch nur für technische Geräte, die fähig sind, selbständig Daten zu erheben. Da ein Zeitmessgerät nicht selbständig Daten erheben kann, ist es kein technisches Gerät im Sinne des § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG, sondern lediglich ein technisches Hilfsmittel. Der Mess-	Kein Mitbestimmungsrecht bei Zeitaufnahme mittels Zeitmessgerät.

	vorgang an sich wird durch menschliches Handeln ausgelöst.	
Analytisches Schätzen		
§ 75 Abs. 3 Nr. 8 § 76 Abs. 2 Nr. 2	Werden personenbezogene Daten explizit erhoben (beispielsweise persönliche Verteilzeiten, Erholungszeiten), hat die Personalvertretung ein Mitbestimmungsrecht. Dies gilt jedoch nicht für die Erhebung ausschließlich sachbezogener Daten (aufgabenbezogene Mengen und Zeitan-teile).	Das Analytische Schätzen ist in der Regel nicht mitbestimmungspflichtig, da keine personenbezogenen Daten, sondern ausschließlich sachbezogene Daten erhoben werden.
Multimomentaufnahme		
§ 75 Abs. 3 Nr. 17	Wird bei der Multimomentaufnahme ein technisches Gerät (zum Beispiel Filmkamera) eingesetzt, welches selbständig Daten erheben kann, hat die Personalvertretung ein Mitbestimmungsrecht. Erfolgt die Multimomentaufnahme durch manuelle Eintragung der Daten auf Papier, entfällt das Mitbestimmungsrecht.	Das Mitbestimmungsrecht ist abhängig von der Aufnahmetechnik.

Tabelle 4: Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung bei Anwendung verschiedener Datenerhebungstechniken

Das Mitbestimmungsrecht besteht auch dann, wenn die Datenerhebungen von externen Beratern entwickelt und durchgeführt werden, da diese für den Arbeitgeber tätig werden.

1.3.2.3.2 Mitbestimmung bei der Datenauswertung

Folgende Regelungen im BPersVG können hinsichtlich der **Datenauswertung** innerhalb der Organisationsuntersuchung ein Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung begründen:

- Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 75 Abs. 3 Nr. 17)

Verhaltensdaten geben Auskunft über das Verhalten bei der Erfüllung von Pflichten aus dem Beschäftigungsverhältnis.

Leistungsdaten geben Auskunft über die Erfüllung der im Rahmen der vertraglichen beziehungsweise dienstlichen Arbeitspflicht geleisteten Arbeiten (quantitatives und qualitatives Arbeitsergebnis eines Beschäftigten, bezogen auf einen bestimmten Zeitraum).

Die Gefahren einer Überwachung und Kontrolle der Beschäftigten durch eine technische Datenerhebung gelten sinngemäß auch für die **technische Datenverarbeitung**. Somit unterliegt auch

die bloße Auswertung von Verhaltens- und Leistungsdaten durch eine technische Einrichtung dem Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung. Das Mitbestimmungsrecht erstreckt sich dabei sowohl auf die **Ermittlung** und die Aufzeichnung der Daten als auch auf deren anschließende **Auswertung** und Verarbeitung, soweit hierbei eine technische Einrichtung zum Einsatz kommt. Dabei kommt es nicht darauf an, ob leistungs- und verhaltensbezogene Daten unmittelbar auf technischem Wege, also durch die Einrichtung selbst, erhoben werden oder ob sie im System zum Zwecke der Speicherung und Verarbeitung eingegeben werden müssen (mittelbare Datenerfassung). Dieses ist zum Beispiel beim Einsatz von Tabellenkalkulationssoftware gegeben.

Die technische Auswertung von Leistungsdaten mittels Computer stellt grundsätzlich nur dann eine Überwachung durch eine technische Einrichtung dar, wenn die Leistungsdaten einzelnen Beschäftigten zugeordnet werden können, die betreffenden Beschäftigten also identifizierbar sind. Dieses ist auch dann der Fall, wenn bei einer Verschlüsselung Kennzahlen mit einer Namensliste abgeglichen werden können oder die Daten zu Aussagen über das Verhalten oder die Leistung einzeln erkennbarer Personen oder überschaubarer Gruppen verknüpft werden können.

Nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts²¹ kommt es für die Begründung eines Mitbestimmungsrechtes nicht auf die Überwachungsabsicht des Arbeitgebers an. Entscheidend ist allein, ob die genutzte technische Einrichtung zur Kontrolle der Beschäftigten geeignet ist. Dabei ist es unerheblich, welche Methode zur Datenerhebung eingesetzt wurde, spätestens die IT-gestützte Datenauswertung unterliegt nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG dem Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Datenauswertung nicht von der Behörde selbst, sondern von externen Beratern im Auftrag der Behörde durchgeführt wird.

Datenerhebung und Datenauswertung sind zwei rechtlich gesondert zu prüfende Vorgänge. Es ist denkbar, dass Daten manuell und damit ohne Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung erhoben werden können, die anschließende Auswertung jedoch maschinell (per PC) erfolgt und damit dem Mitbestimmungsrecht unterliegt.

Empfehlung: Auch wenn einzelne Erhebungstechniken nicht mitbestimmungspflichtig sind, bietet es sich an, die Personalvertretung bereits im Vorfeld einer jeden Organisationsuntersuchung zu beteiligen. Denn bei der Durchführung von Personalbedarfsermittlungen erfolgt die Datenauswertung in der Regel IT-gestützt (Einsatz von Tabellenkalkulation oder Organisationssoftware). Zur Plausibilisierung einzelner Daten ist oft eine Zuordnung der Daten zu den jeweiligen Beschäftigten möglich. Folglich ist stets ein Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung gem. § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG gegeben, wenn Rückschlüsse auf das Verhalten oder die Leistung von einzelnen Beschäftigten möglich sind.

Im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gemäß § 2 Abs. 1 BPersVG sollte die Personalvertretung über die Durchführung einer bevorstehenden Organisationsuntersuchung frühzeitig informiert werden. Eine umfassende Abstimmung bezüglich der einzusetzenden Untersuchungsmethoden ersetzt gesonderte Einzelbeteiligungen, wenn zum Beispiel im Laufe der Untersuchung weitere, vorher nicht vorgesehene Erhebungstechniken eingesetzt werden sollen. Dabei sollte deutlich gemacht werden, dass sämtliche Erhebungstechniken bei Bedarf zum Einsatz

²¹ BAG (1983), Urteil des Bundesarbeitsgerichts; Urteil vom 06.12.1983 – 1 ABR 43/81-.

kommen können und die Datenauswertung IT-gestützt erfolgen soll. Ebenso wichtig ist der Hinweis, dass eine Identifizierung von einzelnen Beschäftigten zwar nicht bezweckt, aber dennoch möglich ist. Eine Übersicht der angesprochenen Methoden sollte der Personalvertretung vorgelegt werden. Unabhängig davon kann zwischen Behörde und Personalvertretung bezüglich des Einsatzes von Untersuchungsmethoden und IT im Zusammenhang mit Organisationsuntersuchungen eine Dienstvereinbarung nach § 73 BPersVG abgeschlossen werden. Hiervon unberührt bleibt der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Personalvertretung während des gesamten Verlaufs einer Organisationsuntersuchung.

Hinweis: Die hier geschilderten Methoden entsprechen denen, die vom REFA-Bundesverband e.V. mit den Sozialpartnern (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden) abgestimmt wurden.

1.3.2.4 Datenschutzrechtliche Aspekte

Ansprechpartner für datenschutzrechtliche Fragen sind die behördlichen Datenschutzbeauftragten. Es empfiehlt sich, diese frühzeitig einzubinden, denn: Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen wird meist auch eine Vielzahl von personenbezogenen Daten erhoben, verarbeitet und genutzt²².

Dies geschieht insbesondere im Verlauf der Hauptuntersuchung, wenn regelmäßig mit verschiedenen Methoden und Techniken Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse bestimmter oder bestimmbarer natürlicher Personen²³ ermittelt werden. So wird beispielsweise mit Fragebogen im Rahmen von Organisationsuntersuchungen ein breites Spektrum von Informationen und Meinungen der Beschäftigten des Untersuchungsbereichs (zum Beispiel Kritikpunkte oder Vorstellungen zu Optimierungspotenzialen) abgefragt. Im Rahmen von Personalbedarfsermittlungen werden Angaben zu Vorkommenshäufigkeiten und Bearbeitungszeiten für Aufgaben an Arbeitsplätzen einzelner Personen erhoben.

Zweck des Datenschutzes ist es, den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird²⁴. Es ist unabdingbar, dass bei Organisationsuntersuchungen die Persönlichkeitsrechte der betroffenen Personen gewahrt werden. Im Umgang mit personenbezogenen Daten müssen daher sowohl die einschlägigen bereichsspezifischen Regelungen (z. B. Beamten-gesetz, Soldatengesetz) als auch die allgemeinen datenschutzrechtlichen Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) beachtet werden. Vor diesem Hintergrund müssen die von einer Organisationsuntersuchung betroffenen Beschäftigten bereits vor Beginn der Erhebungen insbesondere darüber informiert werden²⁵,

- wer für die Durchführung des Projektes verantwortlich ist, zu welchem Zweck die personenbezogenen Daten erhoben, verarbeitet und genutzt werden und wem die erhobenen personenbezogenen Daten zur Verfügung gestellt werden.

²² Vgl. § 3 Abs.3, § 3 Abs.4 und § 3 Abs.5 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

²³ Vgl. § 3 Abs.1 BDSG.

²⁴ Vgl. § 1 Abs. 1 BDSG.

²⁵ Vgl. § 4 Abs. 3 S.1 BDSG.

Der behördliche Datenschutzbeauftragte ist ebenfalls frühzeitig über eine Organisationsuntersuchung zu unterrichten, um ihm ggf. die Durchführung einer datenschutzrechtlichen Bewertung zu ermöglichen. Es dürfen ausschließlich personenbezogene Daten verwendet werden, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind. Dabei ist der Grundsatz der Datenvermeidung und Datensparsamkeit²⁶ zu beachten; d. h. die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten ist zu vermeiden oder auf das unumgängliche Mindestmaß zu beschränken. So ist z. B. die Notwendigkeit einer Datenerhebung vorab festzustellen.

Als ein Ergebnis der Voruntersuchung wird die Vorgehensweise mit den einzusetzenden Verfahren und Techniken für die sich anschließende Hauptuntersuchung festgelegt. Dabei muss entschieden werden, ob und in welchem Umfang personenbezogene Daten erhoben werden müssen. In diesem Zusammenhang muss bedacht werden, dass nur die für die Zielerreichung des Projekts erforderlichen Daten erhoben werden dürfen. Die Erhebung von Daten, die einmal später benötigt werden könnten, ist nicht zulässig.²⁷

Personenbezogene Daten werden häufig mit Formularen (Fragebogen, Erhebungsbogen für eine Selbstaufschreibung etc.) erhoben. Dabei ist von den Möglichkeiten der Anonymisierung und Pseudonymisierung Gebrauch zu machen²⁸. Daten können z. B. pseudonymisiert erhoben werden, indem die Formulare nicht mit Namensfeldern, sondern mit Kennziffern versehen werden, die den Personen vorab zugeteilt worden sind. Zwar werden nach wie vor personenbezogene Daten erhoben. Der Personenkreis, dem die Daten bekannt werden, ist dann aber auf das Untersuchungsteam eingegrenzt. Sollten ausgefüllte Formulare abhanden kommen, sind Beschäftigte besser geschützt. Schließlich kann ein Formular ohne Namensangabe auch dazu beitragen, dass eher offene Äußerungen zu Sachverhalten eingetragen werden.

Mit Abschluss einer Organisationsuntersuchung und/oder Personalbedarfsermittlung durch Übergabe des Abschlussberichts an den Auftraggeber stellt sich die Frage, wie lange die Vielzahl der erhobenen und gespeicherten personenbezogenen Daten aufbewahrt werden kann.

Die personenbezogenen Daten sind zu löschen, sobald sie für den Auftraggeber zur Erfüllung der in seiner Zuständigkeit liegenden Aufgaben nicht mehr erforderlich sind. Ob und für welche Aufgaben die Speicherung der personenbezogenen Daten noch erforderlich ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Eine weitere Speicherung ist jedenfalls dann unzulässig, wenn die Frage, ob die Daten zur Erfüllung der Aufgaben noch notwendig sind, verneint wird. Personenbezogene Daten unterliegen der Zweckbindung; sie dürfen nur für die Zwecke verarbeitet oder genutzt werden, für die sie erhoben wurden. Eine Zweckänderung bedarf einer Rechtsgrundlage oder der Einwilligung der betroffenen Person²⁹. Im Zweifel empfiehlt es sich, Kontakt mit dem behördlichen Beauftragten für den Datenschutz aufzunehmen. Die Übermittlung personenbezogener Daten an öffentliche Stellen bzw. nicht-öffentliche Stellen ist nur unter den Voraussetzungen der bereichsspezifischen oder der maßgeblichen allgemein datenschutzrechtlichen Regelungen³⁰ zulässig. Entsprechend der Art der

²⁶ Vgl. § 3a BDSG.

²⁷ Vgl. Simitis (2006), §13 Rdnr. 26.

²⁸ Vgl. § 3 Abs. 6, § 3 Abs. 6a und § 3a BDSG.

²⁹ Vgl. § 14 BDSG.

³⁰ Vgl. § 15 bzw. § 16 BDSG.

personenbezogenen Daten sind die erforderlichen technischen und organisatorischen Schutzmaßnahmen umzusetzen³¹.

Werden personenbezogene Daten im Auftrag durch Externe³² erhoben, verarbeitet oder genutzt, ist der Auftraggeber für die Einhaltung der Vorschriften des BDSG und anderer Vorschriften über den Datenschutz verantwortlich.

1.3.3 Die Organisatoren

Es gibt kaum eine Verwaltung, die nicht auch „Organisatoren“ beschäftigt. Deren Tätigkeiten weichen von Institution zu Institution stark voneinander ab. Während sich die Arbeit in einigen Einrichtungen darauf beschränkt, dass zum Beispiel Tätigkeitsbewertungen bis zum In-Kraft-Treten von Eingruppierungsvorschriften des TVöD noch nach dem BAT/BAT-O bzw. MTArb/MTArb-O erstellt werden und der Sachmitteleinsatz verwaltet wird, sind Organisatoren in anderen Einrichtungen Vorbereiter und Umsetzer strategischer Entscheidungen, kreative Prozessanalysten und -gestalter, Projektmanager und Aufgabenkritiker in einer Person. Mit ihrer Arbeit leisten diese einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Produktivität und zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit einer Verwaltung. Sie finden ein schier unerschöpfliches Betätigungsfeld, insbesondere auch durch das zunehmend enge Zusammenwirken mit der Einführung neuer Informationstechnologie.

Die „Organisation“ als Organisationseinheit hat in der behördlichen Struktur eine vielseitige Schnittstellenfunktion. Ihre Aufgabe ist es, den Aufbau, die Prozesse, die Sachmittel, die Informationstechnik und die Personalkapazitäten so zu koordinieren und zu organisieren, so dass die von der Leitung definierten Ziele effizient und effektiv erreicht werden können. Organisatoren stellen durch ihr Wirken auch sicher, dass die Beschäftigten Klarheit über ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten haben.

Das Aufgabenspektrum von Organisatoren moderner Prägung umfasst im Wesentlichen (nicht abschließende Aufzählung):

- Beratung von Fachabteilungen und Behördenleitung in Organisationsfragen, Mitwirkung bei bzw. Durchführung von Projekten, Eigenverantwortliche Durchführung von Aufträgen, Analyse, Beschreibung und Reorganisation von Arbeitsprozessen, Kommunikationsstrukturen, Sachmittelausstattung und Informationsflüssen, Überprüfung und Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Dokumentation organisatorischer Sachverhalte, Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Aufdeckung von Schwachstellen und Behebung von Organisationslücken, Entwicklung und Auswertung von Fragebögen, Durchführung von Organisationsuntersuchungen, Entwicklung von Soll-Konzepten zum Beispiel zur Optimierung von Prozessen, Organisatorische Verbesserungen, Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen konzipieren, Einführung neuer Organisationskonzepte, Konzeption des Hard- und Softwareeinsatzes, Durchführung von Erfolgs- und Wirkungskontrollen, Erstellung und Überarbeitung von Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen; Arbeitsplatzbewertung, Erstellung von Organisationsanweisungen.

³¹ § 9 i.V.m. der Anlage zu § 9 Satz 1 BDSG.

³² Vgl. § 14 BDSG.

Nicht immer sind diese Aktivitäten für die Kolleginnen und Kollegen in den Fachabteilungen offensichtlich. Dies aber umso mehr für die Verwaltungsleitung. In einer Wettbewerbssituation, die zunehmend auch öffentliche Verwaltungen erreicht, kann das problemlose und effiziente Zusammenwirken der Einzelteile unter Umständen sogar Zukunft entscheidend sein. Dieses Erkenntnis wird unter dem Druck knapper Haushaltsmittel immer wichtiger. In modernen Behörden werden Organisatoren daher zunehmend auch in strategische Managementaufgaben der Behördenleitung eingebunden. So hat sich die Organisation zu einer Schlüsselfunktion auch in der öffentlichen Verwaltung entwickelt. Damit einher geht auch ein verändertes Rollenverständnis. Organisatoren nehmen zunehmend eine beratende und unterstützende Rolle ein. Sie fungieren in modernen Verwaltungen mehr und mehr als interne Berater der Behördenleitung sowie der Fachbereiche.

Die Arbeit von Organisatoren war bisher eng auf die Gestaltung von organisatorischen Regelungssystemen und die Organisationsausstattung ausgerichtet. Diese Aufgaben werden auch weiterhin zu ihrem Arbeitsalltag gehören. Die Beherrschung dieser Aufgaben ist auch künftig die Basis für eine erfolgreiche Organisationsarbeit. Doch mit den Zielen der Verwaltungsmodernisierung werden diese Aufgabenfelder erweitert und ausgedehnt. Neben der klassischen Organisationsarbeit gewinnt das Organisationsmanagement auch in Behörden zunehmend an Bedeutung. Die Organisationsreferate als Querschnittsfunktion einer Behörde wachsen in Zeiten des organisatorischen Wandels und knapper werdender finanzieller Spielräume zunehmend in die Rolle einer Beratungs- und Dienstleistungsstelle für die Behördenleitung hinein. Dies erforderte ein Umdenken im klassischen Rollenverständnis. Neben Fragen der Aufbau- und der Prozessorganisation, den Einsatzmöglichkeiten von Informationstechnik geht es auch um strategische Themen der Planung und Steuerung der Behörde. Organisatoren müssen Auslöser und Gestalter von Veränderungen sein und dabei mit ihrem Erfahrungswissen und methodischen Können deren Zielerreichung unterstützen. Sie erarbeiten nicht nur umsetzungsfähige Lösungen, sondern sind auch engagierte Partner bei deren zeitnaher und erfolgreicher Umsetzung.

Was gute Organisatoren in ihrer Beraterfunktion für die Behördenleitung unter anderem ausmacht, ist dabei ein vielseitiges Wissens- und Erfahrungsprofil zu verschiedenen Fachgebieten, vor allem aber auch betriebswirtschaftliches Know-how, auch zu modernen Managementansätzen. Auf Basis der methodischen Ansätze der Organisationsarbeit erarbeiten Organisatoren so neue Lösungswege. Sie helfen dabei verschiedenste Ansätze zu integrieren und Lösungen zu vernetzen.

Persönliches Anforderungsprofil für Organisatoren:

- Aufgeschlossenheit und Lernbereitschaft, Sachlichkeit und Zuverlässigkeit, Geistige Flexibilität, Kritisch-analytisches Denkvermögen, Selbstbewusstsein, Kooperationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Eigeninitiative und Selbständigkeit, Kreativität und Innovation, Belastbarkeit und die Fähigkeit, verbindlich mit Menschen umgehen zu können (soziale Kompetenz).

Organisatoren müssen auf ihre Aufgabe als Berater und Problemlöser in Bezug auf organisatorische Fragestellungen umfassend und qualifiziert vorbereitet werden. Denn, die Organisation einer Verwaltung ist so gut, wie es ihre „Architekten“ sind. Dazu benötigen sie entsprechendes Know-how.

Fachliches Anforderungsprofil für Organisatoren; benötigt werden Kenntnisse/Erfahrungen:

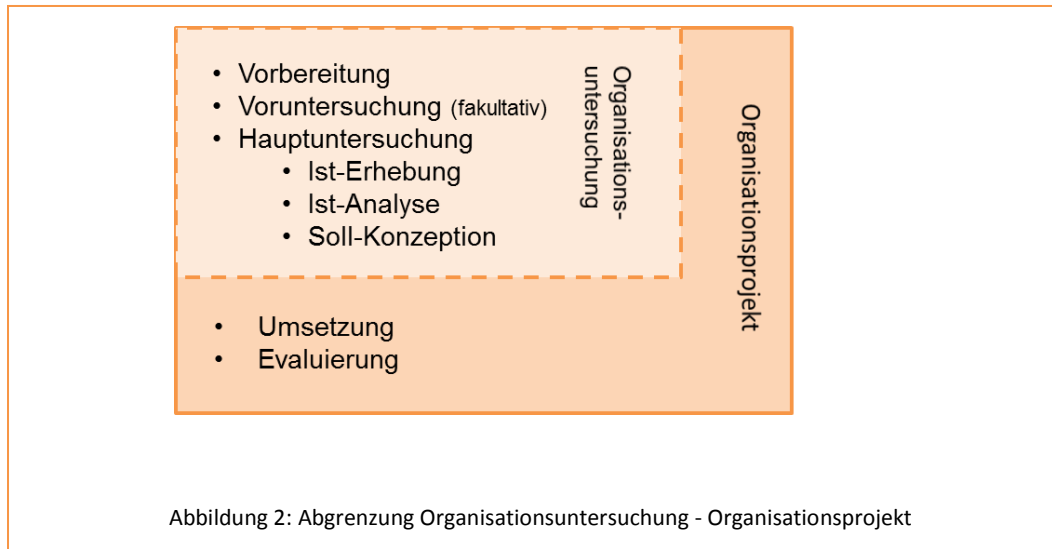
- in Organisationslehre und –methodik (einschl. Erhebungs-, Dokumentations-, Kreativitätstechniken und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen), in Betriebswirtschaftslehre, zu Grundlagen und Möglichkeiten der Informationstechnik, hinsichtlich einsetzbarer Sachmittel, in Berechnungsverfahren, in Managementmethoden und in einzelnen Rechtsgebieten.

Die Organisatoren-Grundausbildung legt hierzu die erforderliche Wissensbasis. Um aber auch dauerhaft erfolgreiche Organisationsarbeit sicher zu stellen, darf auch die Bedeutung der kontinuierlichen Weiterbildung nicht unterschätzt werden. Die ständige Auseinandersetzung mit neuen Organisationstheorien und Methoden erhält die Flexibilität und den offenen Blick für neue Lösungen. Dies schließt auch die Weiterbildung in Managementmethoden und den Komponenten des Neuen Steuerungsmodells mit ein.

Das enge Zusammenspiel zwischen Organisation und Informationstechnik setzt voraus, dass sichergestellt werden muss, dass das Wissen der Organisatoren mit der Entwicklung der Informationstechnik „Schritt hält“. Organisatoren müssen dabei nicht IT-Spezialisten werden, aber sie müssen wissen, welche Möglichkeiten die Informationstechnik bietet, um Prozesse effizienter und wirtschaftlicher gestalten zu können.

2 Vorgehensmodell

Für alle Organisationsprojekte kann, unabhängig vom jeweiligen Untersuchungsschwerpunkt, dieses im Folgenden vorgestellte, praxiserprobte Vorgehensmodell angewendet werden:



Organisationsprojekte beginnen mit den ersten Überlegungen zur Problemstellung und Zieldefinition und enden mit der Überprüfung und Wirkungsanalyse zu den umgesetzten Maßnahmen. Das Umsetzungsprojekt setzt auf den Ergebnissen, dem Sollkonzept der Organisationsuntersuchung auf. Die weiteren Ausführungen dieses Handbuchs beziehen sich auf die Organisationsuntersuchung. Die Phasen → Umsetzung und → Evaluierung werden nur kurz dargestellt.

Der Erfolg jeder Organisationsuntersuchung und die Umsetzbarkeit der erarbeiteten Lösungsvorschläge hängen von der Intensität und Güte der Planung und Vorbereitung der Untersuchung ebenso ab wie von der Anwendung geeigneter Methoden und Techniken. Selbst wenn Organisationsuntersuchungen unter Termindruck durchgeführt werden müssen, darf die Bedeutung einer qualifizierten Vorbereitung nicht außer Acht gelassen werden.

Weitere Erfolgsfaktoren einer Organisationsuntersuchung sind:

- aktive Förderung und Unterstützung durch die Behördenleitung, Priorisierung der Untersuchung, Qualität des Untersuchungsauftrags, ausreichender Zeitrahmen für die Durchführung der Organisationsuntersuchung, Kompetenz des Untersuchungsteams, tatsächliche Verfügbarkeit der eingeplanten Ressourcen, Einbindung des Untersuchungsbereichs, frühzeitige und offene Kommunikation, Auswahl und richtiger Einsatz geeigneter Methoden.

2.1 Projektvorbereitung, -management und begleitende Aufgaben

In der Vorbereitungsphase findet die erste Grobplanung des Projektes statt. Es sind zudem Querschnittsaufgaben festzulegen und für den gesamten Untersuchungsverlauf wahrzunehmen. Dazu gehören Teilaspekte des Projektmanagements³³, da das Untersuchungsprojekt ständiger Kontrolle und Steuerung bedarf. Weitere Querschnittsaufgaben sind die Dokumentation und Kommunikation.

Wie detailliert, beziehungsweise umfassend die im Folgenden geschilderten Arbeitsschritte und Methodenansätze anzuwenden sind, ist abhängig von Umfang und Komplexität der bevorstehenden Organisationsuntersuchung. Nicht immer ist es erforderlich, das volle Repertoire an Projektmanagementmethoden anzuwenden, speziell dann nicht, wenn es sich um sehr kleine, übersichtliche Projekte handelt. Projektplanung und -management sollten immer durch geeignete Software unterstützt werden. Diese erleichtert die Erstellung, kontinuierliche Pflege und Kontrolle diverser Projektpläne erheblich.

2.1.1 Projektinitiierung

Der Ausgangspunkt einer Organisationsuntersuchung **muss immer** ein Untersuchungsauftrag des Auftraggebers (vorgesetzte Behörde, Behördenleitung, Abteilungsleitung) sein. Ohne Untersuchungsauftrag fehlt einer Untersuchung die grundlegende Legitimation. Zunächst wird dieser Untersuchungsauftrag grobe Vorstellungen über Ziele, Umfang und Ablauf des Projektes enthalten. Er kann im gesamten Verlauf der Organisationsuntersuchung situations- und erkenntnisgerecht angepasst werden. Ziel der Projektinitiierung ist es, die Angaben des Projektauftrages (→ Muster siehe Anhang) weitestgehend zu konkretisieren. Nur mit konkreter Zielstellung kann im Anschluss der Erfolg des Projektes beurteilt werden. Häufig findet die Konkretisierung des Projektauftrages und damit die Initiierung des Projektes in Form eines oder mehrerer Gespräche zwischen den Beteiligten (Auftraggeber, involvierte Fachbereiche, Projektleitung, Projektteammitglieder, weitere „Schlüsselpersonen“) statt. Dabei ist die folgende Vorgehensweise denkbar:

2.1.1.1 Zielformulierung

2.1.1.1.1 Situationsanalyse

Als Situationsanalyse bezeichnet man die systematische Betrachtung eines problematisch erscheinenden Sachverhalts. Nach Erkennen eines Handlungsbedarfs erfolgt in einem ersten Schritt eine Betrachtung der Ausgangssituation (Stärken, Schwächen, Potenziale, anstehende Entwicklungen) und der Rahmenbedingungen des jeweiligen (Problem)Bereichs. Um eine umfassende Betrachtung der Sachlage zu erreichen, sollten hierbei neben dem Auftraggeber auch Vertreter aus dem Organisationsreferat und den betroffenen Bereichen beteiligt sein. Dies unterstützt auch die Ursachenanalyse. Nach Schaffung der notwendigen Transparenz zur Sachlage können die Möglichkeiten und Grenzen der in Frage kommenden Lösungsaktivitäten betrachtet

³³ Vgl. BMI (2012), Definition Projektmanagement Abschnitt 2.2.2, S.9; Projektphasen Abschnitt 2.3, S.10.

werden. Ausgehend von der Sachlage wird der in einer Organisationsuntersuchung zu betrachtende Untersuchungsbereich so konkret wie möglich eingegrenzt. Dabei kann es sich z. B. um einzelne Prozesse und/oder um Organisationseinheiten handeln.

2.1.1.1.2 Ziele definieren

Auf dieser Grundlage werden die Ziele der Untersuchung gesammelt und formuliert. Im Idealfall hat der Auftraggeber bereits eine klare Vorstellung von Zielen und Nutzen der bevorstehenden Organisationsuntersuchung. Ist dies nicht der Fall, müssen die Ziele der Untersuchung gemeinsam formuliert werden. Dabei ist es sinnvoll, sich an gewissen Grundregeln zu orientieren. Die Ziele sollten:

- einen angestrebten Ergebnis-Zustand (Sollzustand) beschreiben, lösungsneutral sein, das heißt die Wege zur Erreichung der Ziele dürfen nicht vorweg genommen werden, realistisch sein, das heißt die Ziele müssen durch das Projekt auch erreichbar sein und in dessen Kompetenzbereich liegen, vollständig sein, das heißt sie sollten alle wichtigen Anforderungen an das Ergebnis der Untersuchung enthalten, operationalisierbar sein, das heißt die Ziele müssen nach Abschluss der Organisationsuntersuchung in konkrete Handlungen umsetzbar sein, präzise und verständlich sein.

Die anfangs formlose Sammlung der Ziele wird dann zusammengefasst und strukturiert. Hierbei wird zunächst zwischen Muss- und Kann- Zielen unterschieden:

- Muss-Ziele sind Bedingungen, die ein späteres Soll-Konzept zwingend erfüllen muss. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, die Zahl der Muss-Ziele möglichst klein zu halten, um den Raum möglicher Lösungen später nicht zu sehr einzuschränken.
- Als Kann-Ziele werden die übrigen Ziele bezeichnet. Diese sollten weiter zweckmäßig zusammengefasst werden, beispielsweise in eine Gruppe von quantitativen (messbaren) und eine von qualitativen Zielen.

Des Weiteren müssen die vorstrukturierten Zielgruppen auf eventuell vorhandene Zielhierarchien und gegenseitige Wechselwirkungen untersucht werden:

- Gibt es so genannte Oberziele, welche einen Teil der formulierten Ziele bereits beinhalten und gewissermaßen deren „gemeinsamer Nenner“ sind?
- Beeinflussen sich die Ziele untereinander oder stehen sie im Konflikt mit strategischen Zielen der Organisation? Die Analyse der Zielbeziehungen kann mittels einer Zielbeziehungsmatrix (→ Muster siehe Anhang) vorgenommen werden.

Folgende Ausprägungen von Zielbeziehungen sind möglich und müssen Beachtung finden:

Zielbeziehung	Beschreibung	Bereinigung
neutral	Ziele beeinflussen sich nicht (Erreichung des Ziels A hat keinen Einfluss auf die Erreichung des Ziels B)	nicht notwendig
komplementär	Ziele fördern sich untereinander (Erreichung von Ziel A fördert die Erreichung des Ziels B)	

konkurrierend	Ziele behindern sich gegenseitig (Erreichung des Ziels A erschwert die Erreichung des Ziels B)	einseitige Zielreduktion einseitige Zielaufgabe
ausschließend	Ziele schließen sich gegenseitig aus (durch Erreichung des Ziels A wird die Erreichung des Ziels B unmöglich)	beiderseitige Zielreduktion, Kompromiss

Tabelle 5: Zielbeziehungen

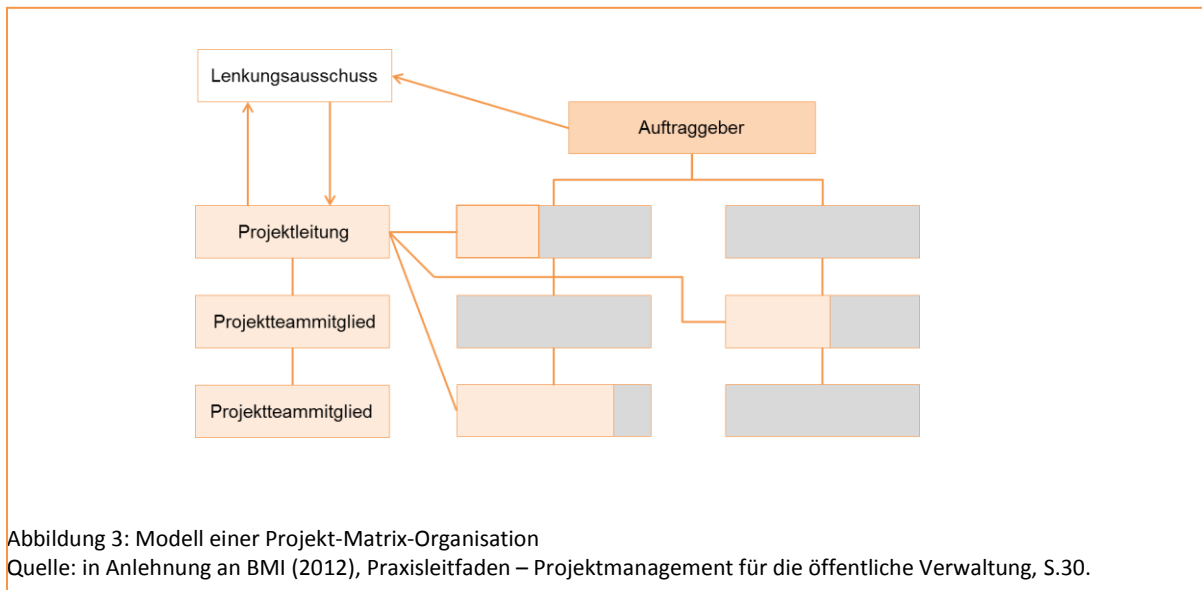
Konflikte durch sich ausschließende Ziele müssen unbedingt bereinigt werden, da sie später ein sinnvolles Lösungskonzept verhindern. Das Festhalten an konkurrierenden Zielen ist zwar möglich, die Erreichung des Projekterfolges wird dadurch allerdings schwieriger.

Die nächste Phase der Zielformulierung ist die Gewichtung der vorliegenden Kann-Ziele. Dabei ist zu klären, welche der Ziele wichtig und somit im späteren Konzept zu beachten sind und welche möglicherweise vernachlässigt werden können. Mögliche Methoden zur Gewichtung der Ziele: → ABC-Analyse und → Prioritätenanalyse (qualitative Bewertungsmethoden).

Den Abschluss der Zielformulierung bildet die Zielentscheidung. Alle erarbeiteten Ziele sollten zur **verbindlichen** Grundlage für die weiteren Planungsarbeiten deklariert und dokumentiert werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass es gegebenenfalls im Verlaufe der Untersuchung zu Anpassungen kommen kann. Ein möglicher Grund dafür ist, dass während der Vorbereitungsphase eines Projektes die Menge an vorhandenen Informationen, auf die Entscheidungen gestützt sind, eher gering ist. Während der Untersuchung ergeben sich eventuell Informationen, die zu anderen Entscheidungen als den ursprünglichen führen. Eine Anpassung der Ziele wird dann notwendig.

2.1.1.2 Projektorganisation

Neben der Zielformulierung ist es wichtig, die Einordnung der Organisationsuntersuchung in die zu untersuchende Institution vorzunehmen. Es sollte darauf geachtet werden, dass der Auftraggeber entscheidungsbefugt ist, wenn es um Belange der Untersuchung geht. Wird der Auftrag von einer Stelle außerhalb der zu untersuchenden Organisation erteilt (beispielsweise Fachaufsicht), wird in der zu untersuchenden Behörde ein Förderer benötigt, deren Aufgabe es ist, die notwendige ideelle und finanzielle Unterstützung und Förderung des Projektes sicher zu stellen. Bei eventuell auftretenden Problemen während des Projektverlaufs ist der Rückhalt durch die Behördenleitung essentiell. Eine bewährte Organisationsform eines Untersuchungsprojektes ist die Projekt-Matrix-Organisation. Dabei wird der Projektleitung (Matrixinstanz) die Durchführung der Organisationsuntersuchung übertragen. Darüber hinaus erhält sie für die Dauer des Projektes die projektbezogene, fachliche Weisungsbefugnis für die beteiligten Linienstellen.



Wird diese Organisationsform gewählt, ist dringend darauf zu achten, dass neben Kompetenzen und Verantwortungen zwischen den möglicherweise konkurrierenden Instanzen auch Prioritäten, Eskalationsstufen und Zeitanteile von Beschäftigten für die Projektarbeit eindeutig definiert sind. In der Praxis entstehen aus ungeklärten Auftrags- und Weisungsverhältnissen, aber auch aus mangelhaft festgelegter und dokumentierter Freistellung von Beschäftigten aus der Linie für die Projektarbeit immer wieder Schwierigkeiten, die bis zum Abbruch eines Projektes führen können. Üblicherweise gestaltet sich die Rollenverteilung im Projekt³⁴ wie folgt:

2.1.1.2.1 Auftraggeber

Der Auftraggeber löst das Projekt offiziell durch den Projektauftrag aus. Er übernimmt im Regelfall auch die Leitung des Lenkungsausschusses.

2.1.1.2.2 Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss stellt die Entscheidungsinstanz für die Organisationsuntersuchung dar. Er entscheidet über alle Fach- und Planungsfragen, die außerhalb der Kompetenzen der Projektleitung liegen. In kleineren, wenig komplexen Projekten ist die Einrichtung eines Lenkungsausschusses nicht notwendig. Dort übernimmt der Auftraggeber dessen Aufgaben. Neben dem Auftraggeber ist der Lenkungsausschuss mit fachkundigen Vertretern der Führungsebene des Untersuchungsbereichs und gegebenenfalls Mitgliedern der Interessenvertretungen besetzt.

2.1.1.2.3 Projektleitung

Die Projektleitung wird vom Auftraggeber auf Grundlage der fachlichen und sozialen Kompetenz ausgewählt, diese ist essentiell für den Erfolg eines Projektes. Die Projektleitung ergreift alle notwendigen Maßnahmen, die zur Erreichung des erfolgreichen Abschlusses eines Projektes notwendig sind.

³⁴ Detaillierte Ausführungen: Vgl. BMI (2012), Abschnitt 8.1, S.51f.

2.1.1.2.4 Projektteammitglieder

Die operativen Aufgaben in der Organisationsuntersuchung werden durch die Projektteammitglieder wahrgenommen. Interne Projektteammitglieder müssen entsprechend ihrer Aufgaben im Projekt von ihrer Linientätigkeit freigestellt werden. Ist eine komplette Freistellung nicht möglich, muss die Projektleitung mit der disziplinarisch vorgesetzten Führungskraft die anteilige Verfügbarkeit klären, diese möglichst schriftlich festhalten und Eskalationswege darstellen. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der verschiedenen Rollen können selbstverständlich variiert werden, wenn entsprechender Bedarf besteht. Es ist jedoch unbedingt darauf zu achten, dass alle Aufgaben auch tatsächlich wahrgenommen werden.

2.1.1.3 Projektumfeld

Im Anschluss an die erste aufbauorganisatorische Strukturierung des Projektes sind für die Organisationsuntersuchung relevante Einflussgrößen darzulegen. Dabei könnte es sich beispielsweise um rechtliche oder organisatorische Rahmenbedingungen oder interne und externe Schnittstellen des Untersuchungsbereichs handeln. Auch hier gilt es, die Einflussfaktoren möglichst vollständig, genau und eindeutig aufzuführen, um Überraschungen während des Projektes zu vermeiden. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass die Schnittstellen des Untersuchungsbereichs zunächst auf jeden Fall in eine (Vor-)Untersuchung einbezogen werden sollten, da gerade an Schnittstellen häufig Optimierungspotenziale vorhanden sind. Ein wichtiger Aspekt sind überdies parallele Projekte innerhalb einer Behörde. Häufig beeinflussen sich Projekte untereinander, beispielsweise durch Konkurrenz um Ressourcen. Deshalb sind Überlegungen über die Wechselwirkungen zwischen den Projekten schon während der Initiierungsphase vorzunehmen und auch während der gesamten Projektlaufzeit aufrecht zu erhalten.

2.1.1.4 Projektauftrag

Das Ergebnis der Projektinitiierung ist ein weitgehend konkreter, schriftlich fixierter Projektauftrag, auf dessen Basis eine erste grobe Aufwandsschätzung (Zeit, Kosten) erfolgen kann. Der Projektauftrag (→ Muster siehe Anhang) sollte grundsätzlich folgende Informationen enthalten:

- Ausgangssituation (Anlass der Untersuchung), Ziele der Organisationsuntersuchung, Untersuchungsbereich (genaue Abgrenzung), Auftraggeber (Rollen, zentrale Ansprechperson), wichtige Einflussgrößen: Rahmenbedingungen (rechtliche, organisatorische, K.-o.-Kriterien), Vorgaben des Auftraggebers (zum Beispiel Berichtswesen), Schnittstellen, initiale Schätzung (Aufwand, Zeit, Kosten, Ressourcen), Untersuchungszeitraum (Start, Ende).

Liegt der Projektauftrag in **schriftlicher** Form vor und wurde von allen Beteiligten akzeptiert, wird das Projekt gestartet.

2.1.2 Projektplanung

Die Projektplanung ist der erste wichtige Schritt nach dem Start der Organisationsuntersuchung. Eine fundierte Planung ist die Basis für eine wirksame Projektsteuerung und -überwachung des Projektes. Die Projektplanung ist eine Aufgabe, die über die gesamte Projektlaufzeit wahrgenommen werden

muss. Der Projektplan ist dynamisch und muss ständig analysiert und angepasst werden, ohne dabei den bestehenden Auftrag aus den Augen zu verlieren.

Die Planung einer Organisationsuntersuchung richtet sich nach dem Projektauftrag. Bereits vorhandene Planungsdaten (beispielsweise vorgegebene Ressourcen) werden dabei berücksichtigt und um weitere Aspekte ergänzt. Der Detaillierungsgrad der Planung ist abhängig von der Größe und Komplexität des Projektes. Wird ein Projekt nicht detailliert genug geplant, besteht die Gefahr, dass die Übersicht über wichtige Einzelheiten verloren geht und die Projektleitung die Koordinations-, Führungs- und Kontrollfunktion nicht adäquat wahrnehmen kann. Eine zu detaillierte Planung erhöht den Aufwand sowohl zu Beginn des Projektes als auch während der Durchführung, da aufgrund des hohen Detaillierungsgrades auch andere Aufgaben der Projektleitung (beispielsweise Kontrolle) an Umfang zunehmen können.

Für eine effiziente und effektive Projektplanung empfiehlt sich eine „**rollierende**“ **Vorgehensweise**. Das bedeutet, dass zu Beginn des Projektes eine grobe Planung für das gesamte Projekt vorgenommen wird, welche jeweils für die einzelne anstehende Projektphase weiter detailliert wird. Vorteile dieser Vorgehensweise sind, dass im Laufe der Untersuchung gewonnene Erkenntnisse in die Planung einfließen können und der Planungsaufwand vertretbar bleibt.

2.1.2.1 Projektstrukturplan (PSP)³⁵

Der Projektstrukturplan stellt in einer Übersicht alle Arbeitspakete, die zur Erreichung der Projektziele notwendig sind, hierarchisch strukturiert dar. Das Ziel des PSP ist die Erfassung aller Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten zur Erhöhung der Projekttransparenz und als Grundlage für die folgenden Planungsschritte. Weiterhin dient der PSP als Grundlage zur Risikoanalyse, zum Projektcontrolling und als Gliederungsschema für Projektdokumente und deren systematische Ablage. Es hat sich in der Praxis als sehr sinnvoll erwiesen, den PSP gemeinsam mit dem Projektteam zu erarbeiten. Die Vollständigkeit und Eindeutigkeit der Arbeitspakete ist auf diese Art besser gewährleistet. Weiterhin werden die Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten eines gemeinsam entwickelten PSP durch das Projektteam besser akzeptiert als kategorische Vorgaben der Projektleitung. Um langwierige Diskussionen und ineffiziente Arbeitssitzungen zu vermeiden, kann die Projektleitung einen Entwurf des PSP erstellen, der dann im Team diskutiert und adaptiert wird. Eine mögliche Methode zur Erstellung der PSP ist die → Aufgabengliederung.

2.1.2.2 Aufwandsschätzung

Die Aufwandsschätzung findet auf Grundlage des Projektstrukturplans statt. Der Aufwand wird in Personentagen oder -stunden ausgedrückt. Bei der Aufwandsschätzung ist es üblich und sinnvoll, dass Projektleitung und entsprechende Teammitglieder den Aufwand für die einzelnen Arbeitspakete gemeinsam schätzen. Fehlen den Beteiligten Erfahrungen hierzu, sollte ein Experte zu Rate gezogen werden (so genannte Expertenschätzung). Bei der Schätzung sollten diverse Aspekte beachtet werden, um die häufig auftretenden Fehler beim Schätzen zu vermeiden. Nähere Informationen dazu stellt der Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung des

³⁵ Vgl. BMI (2012), Abschnitt 5.1, S.24f.

Bundesministeriums des Innern (2008) zur Verfügung. Aus den Schätzwerten der einzelnen Arbeitspakete kann der Aufwand abgeleitet werden, der für die gesamte Organisationsuntersuchung anfallen wird (so genannte „Bottom-up“-Schätzung). Hinzu kommen noch der geschätzte Aufwand für Querschnittsaufgaben (Projektmanagement, Qualitätssicherung, Besprechungen, Dokumentation etc.) und ein Puffer für unvorhersehbaren Aufwand (circa 10% des ermittelten Aufwands für die Hauptaufgabe). Vom geschätzten Gesamtaufwand können wiederum:

- in Abhängigkeit zu den geplanten personellen Ressourcen, die Dauer der Untersuchung abgeleitet werden oder
- in Abhängigkeit zum vorgegebenen Endtermin die Ressourcen geplant werden.

In der Praxis ist häufig sowohl der Endtermin für die Organisationsuntersuchung festgelegt, als auch die Zahl der zur Verfügung stehenden Beschäftigten begrenzt. Sollte nach der Aufwandsschätzung erkennbar sein, dass der Termin mit den vorgegebenen Ressourcen nicht einzuhalten ist, muss dies dem Auftraggeber mitgeteilt werden, da das Projekt unter den gegebenen Bedingungen des Projektauftrages nicht erfolgreich durchführbar sein wird. In diesem Fall müssen die Untersuchungsziele oder der Untersuchungsbereich entsprechend korrigiert werden.

2.1.2.3 Ablauf- und Terminplanung³⁶

Der Ablauf- und Terminplan dient dazu, eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vornehmen zu können und bildet außerdem die Basis für ein effektives Projektcontrolling.

Zentraler Bestandteil der Ablauf- und Terminplanung sind die **Meilensteine**. Sie stellen wichtige Ereignisse (meist das Vorhandensein definierter, nachprüfbarer Ergebnisse) im Projektverlauf dar und ergeben sich aus der Projektstruktur. Zur Festlegung eines Meilensteins gehören folgende Informationen:

- Meilensteinbezeichnung, Verantwortliche Person, Termin, Ergebnisse (beispielsweise Dokumente, Entscheidungen).

Üblicherweise finden in Anlehnung an wichtige Meilensteine die Sitzungen des Lenkungsausschusses oder die Gespräche mit dem Auftraggeber statt. Das Erreichen eines Meilensteins wird durch die Prüfung und Bewertung der vorgelegten Arbeitsergebnisse bestätigt. Die Arbeitsergebnisse dienen dazu, Entscheidungen über den weiteren Projektverlauf zu treffen. Je nach Ergebnis kann diese Entscheidung beispielsweise zu einer Veränderung in der weiteren Vorgehensweise oder gar zu einem Abbruch des Projektes führen. Meilensteine können zu so genannten Meilensteinplänen zusammengefasst werden. Diese geben einen schnellen Überblick über die wesentlichen Eckpunkte der Projektplanung und sind deshalb auch zu Informationszwecken geeignet. Außerdem können richtig definierte Meilensteine eine Datengrundlage für das Projektcontrolling darstellen.

2.1.2.4 Ressourcenplanung/Einsatz externer Berater

Grundlage für die Ressourcenplanung sind die im PSP und der Aufwands- und Terminplanung hinsichtlich Zeit, Terminen und erwarteten Ergebnissen quantifizierten Arbeitspakete, die zur

³⁶ Weitergehende Informationen: Vgl. BMI (2012), Abschnitt 5.2, S.25f.

Erreichung des Projektzieles erforderlich sind. Der Idealfall, bei dem die Terminvorgabe für das Projekt durch den Projektkinhalt und die verfügbaren Ressourcen bestimmt wird, ist selten gegeben. Die Ressourcenplanung enthält alle für das Projekt relevanten Ressourcen mit ihrer terminlichen Verfügbarkeit und der jeweiligen verfügbaren Kapazität. Insbesondere bei der Zuordnung der Personal-Ressourcen sind die für das Projekt geltenden Restriktionen zur Ressourcenkapazität (z. B. prozentuale Verfügbarkeit, Ausfallzeiten, Budget) in die Planung einzubeziehen. Die Aufgabe der Projektleitung besteht nun darin, die Projektteammitglieder einerseits unter „quantitativen“, andererseits unter „qualitativen“ Aspekten einzuplanen.

2.1.2.4.1 „Quantitative“ Ressourcenplanung

Anhand der vorgegebenen Termine und des ermittelten Aufwands kann die benötigte Anzahl der Ressourcen abgeleitet werden. Den geplanten Arbeitspaketen wird der geschätzte Aufwand zugeordnet. Daraus leitet sich die Anzahl der für das Arbeitspaket benötigten Ressourcen ab. Vereinfacht stellt sich die Ermittlung des Ressourcenbedarfs für ein Arbeitspaket – wie auch von den gängigen Projektmanagement-Werkzeugen angewendet – folgendermaßen dar:

$\frac{A}{Z} = P$	<p>Z – Zeit bis zum Endtermin (in Kalenderarbeitstagen)</p> <p>A – geschätzter Aufwand (in Personentagen)</p> <p>P – Ressourcenzahl (benötigte Vollzeit-Projektteammitglieder)</p>
-------------------	--

Darüber hinaus muss für die konkrete Planung der einzelnen Arbeitspakete eine Vielzahl von Einzelfaktoren berücksichtigt werden, z. B. in welchem Zeitraum die Ressourcen zu welchen Zeitanteilen zur Verfügung stehen. Mit Hilfe von Projektmanagement-Werkzeugen können Kapazitätsüber- bzw. -unterauslastungen oder zeitliche Verschiebungen identifiziert werden. Es ist zu bedenken, dass die zeitliche Dauer eines Arbeitspaketes durch ein Aufstocken der Personalressourcen nicht immer und nicht beliebig verkürzt werden kann. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn eine Schulung zwei Tage andauern soll. Hier ist es für die Dauer des Arbeitspaketes unerheblich, ob die Schulung von einem oder zwei Dozenten durchgeführt wird. Auch kann die Projektlaufzeit durch die Ausstattung des Projektes mit personellen Ressourcen nicht beliebig verkürzt werden. Gründe hierfür sind Reibungsverluste durch ansteigenden Kommunikations- und Koordinationsaufwand bei zunehmender Teamgröße und begrenzte Kapazitäten (Räume, Hilfsmittel, begrenzte Zeit im Untersuchungsbereich). Eventuell ist ab einer bestimmten Projektgröße die Einrichtung von erweiterten Teamstrukturen, beispielsweise von Teilprojekten erforderlich. Die optimale Teamgröße variiert je nach Inhalt und Dauer des Projektes, generell kann aber gesagt werden, dass ein Einzelteam nicht mehr als zehn Mitglieder haben sollte, um eine effektive Kommunikation und Kooperation zu gewährleisten. Während des Projektes ist kontinuierlich zu überprüfen, ob die in der Ressourcenplanung vorgegebenen Werte erreicht bzw. eingehalten werden. Auf diese Weise werden im Ressourcenmanagement frühzeitig Engpässe oder auch Unterauslastungen entdeckt und Steuerungserfordernisse aufgezeigt. Auch veränderte Rahmenbedingungen können eine Anpassung der Ressourcenplanung nach sich ziehen.

2.1.2.4.2 „Qualitative“ Ressourcenplanung

Für die erfolgreiche Durchführung einer Organisationsuntersuchung ist es einerseits wichtig, dass die Beteiligten die notwendige Fachkompetenz besitzen, andererseits spielen so genannte „Soft-skills“ (weiche Faktoren, soziale Kompetenz) eine maßgebliche Rolle für den Erfolg einer Organisationsuntersuchung.

Soziale Kompetenz: Von zentraler Bedeutung ist die Teamfähigkeit der einzelnen Projektteammitglieder. Sie müssen fähig sein, gemeinsam mit anderen erfolgsorientiert am gleichen Ziel zu arbeiten. Jedes Teammitglied benötigt dafür eine gewisse Sensibilität gegenüber den anderen und muss in der Lage sein, eigene Interessen zugunsten des gemeinsamen Ziels zurückzustellen.

Fachkompetenz: Bei der Auswahl der Projektteammitglieder ist darauf zu achten, dass alle langfristig benötigten fachlichen Qualifikationen im Projektteam vorhanden sind. Punktuell benötigtes Spezialwissen kann über eine kurzfristige Konsultation von internen Spezialisten oder externen Beratern abgedeckt werden. Bei der Planung personeller Ressourcen stellt sich stets die Frage, ob und in welcher Zusammensetzung das Team aus **internen** Beschäftigten der zu untersuchenden Organisation und/oder **Externen** bestehen soll.

Grundsätzlich können Organisationsuntersuchungen von rein internen, von rein externen, und auch von gemischten Teams durchgeführt werden. Bei der Entscheidung über die Zusammensetzung des Teams sind die vorherrschenden Rahmenbedingungen des Projektes maßgebend. Die Vergabe von Organisationsuntersuchungen an Dritte ist eine finanzwirksame Maßnahme im Sinne des § 7 Absatz 2 Bundeshaushaltsordnung und bedarf insofern einer Wirtschaftlichkeitsprüfung. Die Wirtschaftlichkeit der Fremdvergabe ist nachzuweisen und nachvollziehbar zu dokumentieren.

Hierzu gehört auch, dass vor einer Beauftragung die möglichen Vorgehensalternativen geprüft werden. Folgende Optionen sollten einbezogen werden:

- Durchführung des Projektes mit eigenem Personal (gegebenenfalls nach Abschluss eventuell notwendiger Schulungen),
- Projektdurchführung beziehungsweise Unterstützung durch zentrale Beratungseinheiten innerhalb der öffentlichen Verwaltung,
- Verschiebung des Projektes oder
- Veränderung der Prioritäten bei anderen Aufgaben.

Der folgende Fragenkatalog soll eine Hilfestellung zur Klärung der Notwendigkeit und des Ausmaßes des Einsatzes externer Berater geben:³⁷

Wie ist die Ausgangssituation zur anstehenden Organisationsuntersuchung?

Wichtige Voraussetzung zur Beurteilung der Bedarfslage ist die Klärung der: (1) vorliegenden Problemstellung, (2) Ziele, (3) Restriktionen, (4) zeitlichen Rahmenbedingungen, (5) finanziellen Rahmenbedingungen und (5) der möglichen Ansätze zur Herangehensweise.

³⁷ Vgl. zum Einsatz privater Berater auch Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (2006) sowie BRH (2007).

Kann auf Erfahrungen (zum Beispiel Gutachten) bereits durchgeführter, vergleichbarer Projekte zurückgegriffen werden?

Nicht jede Problemstellung ist neu oder einmalig. Zu ihrer Bewältigung ist oftmals der Blick auf bereits durchgeführte Projekte hilfreich. Abgeschlossene Projekte können Anhaltspunkte für die geeignete Herangehensweise oder auch Lösungsansätze für die nun vorliegende Problemstellung liefern.

Die Einbeziehung bereits vorliegender Informationen kann Doppelaufwand vermeiden, vermeintlichen Beratungsbedarf abdecken oder weiterhin bestehenden Beratungsbedarf auf das notwendige Maß reduzieren.

Zusätzlich zur Recherche in eigenen Projekten sollte auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Stellen der öffentlichen Verwaltung gesucht werden, die bereits vergleichbare Problemstellungen gelöst und Projekte erfolgreich abgeschlossen haben.

Liegen bereits interne Konzepte zum Untersuchungsbereich vor?

Oftmals ergreifen einzelne Beschäftigte oder Bereiche die Initiative und erarbeiten Lösungskonzepte für bestehende Problemsituationen. Diese gilt es zu identifizieren. Liegen im Vorfeld einer Untersuchung bereits entsprechende Konzepte vor, dann unterstützt dies die Durchführung des Projektes. Sofern Bedarf für eine externe Unterstützung besteht, kann dieser hierdurch deutlich reduziert und gegebenenfalls auf Einzelfragen beschränkt werden, die mit eigenem Personal nicht abgedeckt werden können.

Reicht die fachliche und methodische Kompetenz im eigenen Haus für die Durchführung des anstehenden Projektes aus?

Erforderlich für die Durchführung von Organisationsuntersuchungen sind neben Methodenkompetenz auch Kenntnisse und Erfahrungen zu Projektmanagement, betriebswirtschaftlichen Verfahren und Managementinstrumenten.

Die Durchführung von Organisationsuntersuchungen gehört zu den originären Aufgaben von Organisationsreferaten. Die erforderliche Kompetenz, Projekte eigenständig durchzuführen, sollte grundsätzlich bei ausgebildetem Organisationspersonal vorhanden sein.

Ist es möglich, nicht vorhandenes Wissen kurzfristig über Fortbildung zu erlangen?

In manchen Fällen reicht die fachliche oder methodische Kompetenz des eigenen Personals für die erfolgreiche Durchführung einer Organisationsuntersuchung nicht aus. Dann ist abzuwägen, ob das benötigte ergänzende Fachwissen durch kurzfristige (Aufbau-) Schulungen vermittelt werden kann.

Dieses Vorgehen bietet sich an, wenn es sich um dauerhaft einsetzbare und erforderliche Kenntnisse handelt. So kann die Befähigung und Qualifizierung des eigenen Personals aufgebaut und der Wissenszuwachs auch für künftige Projekte genutzt werden. Diese lohnende, langfristige Investition kann auch Motivationseffekte bei den Beschäftigten freisetzen.

Bei spezifischen Kenntnissen, die nur einmalig oder sehr selten benötigt werden, ist es meist wirtschaftlicher, die Spezialkenntnisse über externe Berater abzudecken.

Stehen Personalressourcen zur Durchführung des Projektes in Eigenregie zur Verfügung?

Nur wenn ausreichend qualifiziertes Personal für die Projektdurchführung zur Verfügung steht und in erforderlichem zeitlichen Umfang freigestellt werden kann, kann die gewünschte Qualität im Projekt gewährleistet werden. Steht eigenes Personal nicht oder nicht in ausreichender Kapazität zur Verfügung, sollte eine Verschiebung des Projektes oder eine Änderung von Prioritäten zulasten anderer Aufgaben geprüft werden.

Besteht die Gefahr, dass das Projekt aufgrund des operativen Tagesgeschäfts von den Beschäftigten nachrangig bearbeitet wird, ist der Projekterfolg gefährdet. Dann kann es sinnvoller sein, eine externe Beratung einzubinden, da dort ein 100%iger Arbeitseinsatz gewährleistet werden kann.

Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass auch für die Erstellung einer Leistungsbeschreibung, eines Kriterienkataloges, die Vergabe, Begleitung und Überwachung einer Beratungsleistung ausreichende interne Personalkapazitäten zur Verfügung stehen müssen.

Kann eine effiziente Durchführung in eigener Zuständigkeit sichergestellt werden?

Ausreichende Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement sind die Voraussetzung dafür, dass Projekte termingerecht und effizient durchgeführt werden können.

Stehen Personalressourcen mit entsprechender Qualifikation nicht zur Verfügung oder können nicht durchgängig freigestellt werden, kann es sinnvoll sein, eine Verschiebung des Projektes oder eine Änderung von Prioritäten zulasten anderer Aufgaben zu prüfen.

Kann eine effiziente Durchführung in Eigenregie nicht sichergestellt werden, empfiehlt es sich, externe Unterstützung einzubinden.

Ist die nötige Akzeptanz für das Projekt vorhanden? Unterstützen Leitungs- und Führungskräfte das Vorhaben?

Vielfach finden Projekte, die mit eigenem Personal durchgeführt werden, verwaltungsintern nicht die nötige Akzeptanz. Externen Beratern wird eher Kompetenz zugesprochen als dem fachlich und methodisch vergleichbar qualifizierten Personal aus dem eigenen Haus. Eine externe Beratung wird als neutral angesehen und kann Veränderungsnotwendigkeiten oftmals leichter legitimieren.

Dies reicht jedoch als alleinige Begründung für die Einbindung einer externen Beratung nicht aus. Wird eine Beratungsleistung extern vergeben, weil sich der Auftraggeber hierdurch eine bessere Akzeptanz der Ergebnisse erhofft, so ist die Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahme zu prüfen. Dies insbesondere auch dann, wenn vor Beauftragung der Beratungsleistung Lösungsansätze aufgrund vorliegender eigener Konzepte bereits bekannt oder schon beschlossen sind. Externe Berater dürfen nicht dazu eingesetzt werden, bereits vorliegende Ergebnisse intern zu vermarkten und anstelle der Leitungs- und Führungskräfte die Rolle als Verantwortliche für „unangenehme“ Entscheidungen zu übernehmen.

Wie wichtig ist eine neutrale und objektive Sicht von außen?

Verhindern interne Machtstrukturen eine offene und objektive Lösung der Problemstellung oder erschweren eine konstruktive Zusammenarbeit zur Identifikation des Problems, ist zunächst zu prüfen, ob die Beauftragung einer unabhängigen und neutralen Betrachtung sinnvoll ist. Externe Berater sind in der Regel nicht durch Interessen des Untersuchungsbereichs beeinflusst.

Vor der Vergabe an Privatunternehmen sollte jedoch geprüft werden, ob eine Beauftragung einer zentralen Beratungseinheit in der öffentlichen Verwaltung innerhalb oder außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs möglich ist.

Tabelle 6: Fragen zur Klärung des Bedarfs an externer Beratung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (2006) sowie BRH (2007).

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Organisationsuntersuchungen möglichst von gemischten Teams durchgeführt werden sollten. Hierfür spricht, dass die Kompetenzen der jeweiligen Beteiligten sich ergänzen:

- Interne Beschäftigte verfügen über umfangreiches Wissen zur Organisation des Untersuchungsbereichs und schaffen als Kollegen eher eine Vertrauensbasis.
- Projektergebnisse, an deren Erstellung internes Personal beteiligt war, werden von den übrigen Beschäftigten eher akzeptiert.
- Die Projektdurchführung wird vereinfacht, da interne Entscheidungen schneller getroffen werden können und die notwendigen Arbeitskontakte schneller herstellbar sind.

- Die Standpunkte der Betroffenen im Untersuchungsbereich sind für interne Projektteammitglieder leichter nachvollziehbar und können berücksichtigt werden. Dennoch bleibt die Objektivität der Untersuchung erhalten.
- Möglicher Erfahrungs- und Kompetenzmangel interner Beschäftigter wird durch Einbindung Externer kompensiert, es findet eine Wissensanreicherung für das Projekt und ein Wissenstransfer zwischen den Beteiligten statt.
- Projektergebnisse, die gemeinsam erarbeitet und durch Externe bestätigt und gefestigt wurden, haben in der Regel einen höheren Stellenwert bei der Amtsleitung und eine größere Akzeptanz beim Untersuchungsbereich.

Diese Vorteile der gemischten Projektgruppen kommen allerdings nur dann zum Tragen, wenn die Ziele des Projektes und damit die Inhalte detailliert und eindeutig beschrieben sind und die Rollen und damit Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen der einzelnen Projektbeteiligten klar definiert und konsistent festgelegt sind. Die Auswahl geeigneter externer Berater ist ein bedeutender Faktor, der den Erfolg des Projektes maßgeblich beeinflusst. Eine auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten interessante Variante ist darüber hinaus die (projektbegleitende) Methodenberatung durch einen externen Berater, bspw. aus der Bundesverwaltung oder der Privatwirtschaft³⁸. Aufgabe des Beraters ist es, das Projektteam im Hinblick auf die Anwendung einer bestimmten Methode (z.B. PBE, GPO, Aufgabenkritik) zu beraten, ohne jedoch selbst operativ im Projekt tätig zu werden. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die Auswahl und Sicherstellung der Methodik. Die Methodenberatung findet in Form der gruppenbezogenen Beratung, idealerweise in einer Gruppengröße zwischen 6 bis 12 Personen, statt. Ein Vorteil der sich aus dieser Form der Projektgestaltung ergibt, ist der Wissenstransfer auf das interne Projektteam im Hinblick auf die Auswahl und Anwendung der Methodik – auch über den Zeitraum der Beraterleistung hinaus.

2.1.2.5 Kostenplanung

In der Regel ist mit dem Projektauftrag der Organisationsuntersuchung auch ein Projektbudget verbunden. Aufgabe der Projektleitung ist es, die Kosten anhand der Aufwandsschätzung detailliert zu planen. Wird dabei offensichtlich, dass die Gesamtkosten des Projektes das Budget übersteigen werden, muss die Projektleitung sofort den Lenkungsausschuss informieren. Dieser wird dann eine Entscheidung über die Aufstockung des Budgets, die Änderung der Ziele, die Anpassung der Vorgehensweise oder den Abbruch des Projektes treffen. Als Grundlage für die Kostenplanung dienen der Projektstrukturplan und die Daten der Aufwandsschätzung.³⁹ Eine Organisationsuntersuchung ist in der Regel finanzwirksam und muss gemäß § 7 Absatz 2 Bundeshaushaltsordnung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen werden, die die Auswirkungen auf den Haushalt ausweist. Bereits bei der Vorbereitung des Projektes ist deshalb zu prüfen, welches die wirtschaftlich sinnvollste Vorgehensweise zur Erreichung der Projektziele ist.

³⁸ Vielfach wurde an dieser Stelle auch der Begriff des ‚Coaching‘ verwendet. Aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung wird dieser fortan als (projektbegleitende) Methodenberatung bezeichnet.

³⁹ Weitergehende Informationen: Vgl. BMI (2012), S.30f.

2.1.3 Risikomanagement

Da Projekte verschiedensten Risiken ausgesetzt sind, ist Risikomanagement, das sich mit noch nicht eingetretenen Problemen befasst, ein wichtiger Bestandteil des Projektmanagements. Die DIN 69905 definiert die Risikoanalyse als den "Teil einer Projektanalyse, der sich auf das Projektrisiko bezieht". Eine erste grobe Risikoanalyse muss bereits bei der Projektinitiierung vorgenommen werden. Die Dimension der Risiken kann bereits die Entscheidung für oder gegen ein Projekt maßgeblich beeinflussen. In der konkreten Projektplanung ist eine detaillierte Risikoanalyse vorzunehmen und während des gesamten Projektverlaufs fortzuführen. Eine Risikoanalyse darf folglich nicht erst durchgeführt werden, wenn das Projekt bereits in einer Krise steckt und mit Hilfe einer Projektanalyse nach Problemursachen und Lösungsmöglichkeiten gesucht wird⁴⁰.

2.1.4 Projektcontrolling

Unter dem Begriff Projektcontrolling wird sowohl die Projektkontrolle als auch die Projektsteuerung zusammengefasst. Das Projektcontrolling ergänzt das begleitende Risikomanagement. Die Projektkontrolle ist dabei die Ermittlung von aktuellen Kennzahlen und Projektdaten und der anschließende Vergleich mit den Planungsdaten. Gegebenenfalls kann hierfür auch auf bereits vorhandene Controllingdaten zurückgegriffen werden. Darauf aufbauend umfasst die Projektsteuerung koordinierte Maßnahmen zur Sicherstellung der geplanten Ergebnisse, also die Übereinstimmung des tatsächlichen mit dem geplanten Projektzustand.

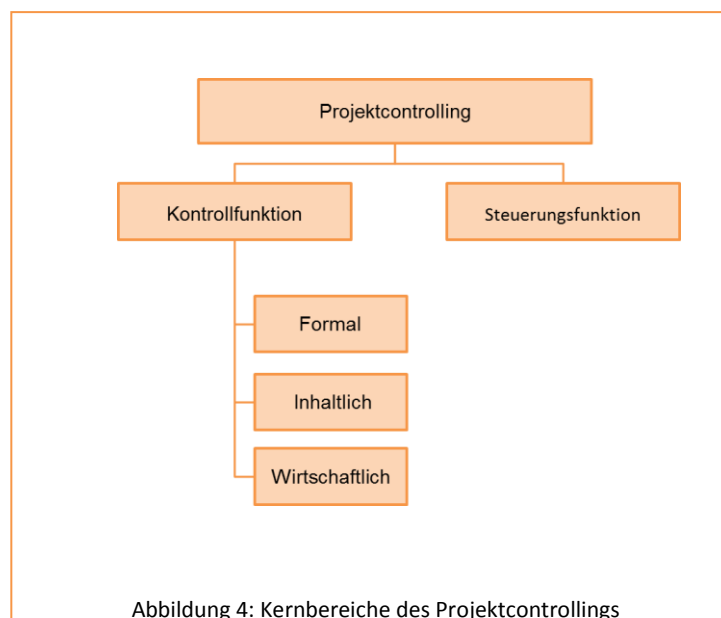


Abbildung 4: Kernbereiche des Projektcontrollings

Formale Aspekte der Kontrollfunktion betreffen beispielsweise die Einhaltung gesetzlicher, vertraglicher und behördeninterner Vorschriften und Vereinbarungen. Inhaltliche Aspekte sind zum Beispiel die Kontrolle der Zielerreichung und die Qualitätskontrolle. Bei wirtschaftlichen Kontrollaspekten handelt es sich zum Beispiel um den Ressourcenverbrauch, die Termineinhaltung,

⁴⁰ Das Thema Risikomanagement wird an anderer Stelle (→ Managementinstrumente/-ansätze) ausführlich behandelt, da es sich um eine vielseitig verwendbare Managementmethode handelt, die sich nicht auf Projektrisiken beschränkt.

das Budget und die Risikosituation. Projektcontrolling hat das Ziel, mögliche Fehlentwicklungen (formaler, inhaltlicher und wirtschaftlicher Art) des Projektes frühzeitig zu erkennen, damit geeignete Steuerungsmaßnahmen rechtzeitig eingesetzt werden können. In der Praxis kommt es häufig vor, dass entsprechende Kontroll- und Steuerungsmechanismen erst zu spät etabliert werden, wenn eklatante Fehlentwicklungen schon offensichtlich und steuernde Maßnahmen kaum noch in der Lage sind, das Projekt wieder auf den richtigen Weg zu bringen. Aus diesem Grunde ist es besonders wichtig, Projektcontrolling bereits in der Vorbereitungsphase zu installieren und fortwährend zu betreiben. Um ein leistungsfähiges Projektcontrolling einführen zu können, muss sich die Projektleitung zunächst überlegen, welche Informationen den Zustand des Projektes so wiedergeben können, dass daraus gültige Schlussfolgerungen getroffen werden können. Die zu erhebenden Projektdaten müssen unbedingt mit geplanten Daten vergleichbar sein.

Zusätzlich zu Kontrollobjekten aus dem ökonomischen Bereich (Termine, Ressourcen) sind auch inhaltliche Aspekte zu prüfen. Hier ist primär die Qualität der Arbeitsergebnisse bedeutend, aber auch die Aktualität der Dokumentation kann ein Indiz für die Entwicklung des Projektes sein. Auch die Einhaltung von formalen Vorgaben kann Hinweise geben und sollte regelmäßig geprüft werden. Dazu zählen unter anderem die Einhaltung von Stellvertreterregelungen und vertraglichen Vereinbarungen. Sind die relevanten Controllinginhalte festgelegt, muss entschieden werden, wie die Erfassung der Controllingdaten erfolgen soll. Hier bieten sich verschiedene Methoden an:

Formale/ Schriftliche Abfragen	Teamorientierte Datengewinnung
<ul style="list-style-type: none"> • Termin- /Ablaufmeldungen • Kostenerfassungsbelege • Stundenaufschreibung/ Arbeitszeiterfassung • Rückmeldelisten für Arbeitspakete 	<ul style="list-style-type: none"> • Statusbesprechungen • informelle Rückmeldungen aus dem Team
<ul style="list-style-type: none"> • Vorteil: durch schriftliche Dokumentation gute Nachvollziehbarkeit • Nachteil: mögliche emotionale Ablehnung bei Projektteammitgliedern, hoher Zeitaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteil: Informationen können während der Gewinnung direkt abgesichert und verteilt werden • Nachteil: Besprechung muss diszipliniert ablaufen, um wirklich alle relevanten Daten sammeln zu können
Beobachtung	Qualitätsbewertung
<ul style="list-style-type: none"> • Rundgänge 	<ul style="list-style-type: none"> • Checklisten • Reviews
Bemerkung: besonders zur Erhebung „weicher“ Daten geeignet (Stimmung, Motivation)	Bemerkung: detaillierte Analyse der Arbeitsergebnisse anhand von Vorgaben

Tabelle 7: Möglichkeiten der Datengewinnung für das Projektcontrolling
In Anlehnung an: BMI (2012), S.42

Aus den gewonnenen Controllingdaten werden aussagefähige Kennzahlen gebildet. Im Anschluss werden diese mit den Plandaten verglichen. Identifizierte Abweichungen stellen Indizien für Fehlentwicklungen im Projekt dar. Kennzahlenbasiert handelt es sich dabei um messbare Abweichungen (Termine, Kosten). Darüber hinaus können auch sonstige „schwache“ Signale wie

geringe Mitarbeitermotivation oder Kommunikationsprobleme Aufschluss über Fehlentwicklungen im Projekt geben.

Ursachen für die Abweichung der Ist-Daten von den Soll-Daten sind in den meisten Projekten ähnlich:

- unrealistische Zielformulierung und/oder Planung, personelle Ursachen (Überlastung, mangelnde Qualifikation, fehlende Motivation), organisatorische Ursachen (unklare Aufgaben und Kompetenzen, fehlende Unterstützung durch den Auftraggeber oder die Behördenleitung).

Sobald Indikatoren für Abweichungen vom Plan auftreten, sind entsprechende Steuerungsmaßnahmen einzuleiten, um das Projekt wieder auf einen erfolgreichen Weg zu führen.

Anwendbare Steuerungsmaßnahmen können sein:

- die rechtzeitige Beeinflussung der Kosten- und Leistungsparameter (Terminverschiebung, Budget und Ressourceneinsatz modifizieren), Restrukturierungsmaßnahmen im Projekt durch: Zielreduktion, Konzentration auf die Muss-Ziele, Akzeptanz von Risiken (Untersuchungsgenauigkeit senken), Reorganisation des Projektteams (Änderung der Aufgabenverteilung oder der Kompetenzen, Austausch von Beschäftigten, Einsatz externer Berater).

Hinsichtlich der geeigneten Kontrollzeitpunkte gibt es keine feste Regel. Die Kontrollzeitpunkte sind abhängig von der Dauer und Komplexität des Projektes, vom Informationsbedarf der Projektleitung und des Auftraggebers und natürlich auch vom aktuellen Status des Projektes. Üblicherweise finden in bereits gefährdeten Projekten häufiger Kontrollen statt als in Projekten, die sich beständig auf dem richtigen Weg befinden. Die Häufigkeit der Kontrollen und der Kontrollzeitpunkt sind generell so zu wählen, dass bei identifizierten Fehlentwicklungen noch die Möglichkeit der Gegensteuerung besteht.

Hinzuweisen ist noch darauf, dass beim Projektcontrolling auch psychologische Faktoren eine Rolle spielen. Einerseits fühlen sich die Projektteammitglieder möglicherweise überwacht, was sich negativ auf die Motivation auswirken kann. Andererseits kann auch eine bewusste oder unbewusste Manipulation der Statusmeldungen durch die Beschäftigten stattfinden (beispielsweise 90%-Syndrom: Arbeitspakete werden schnell als „fast fertig“ gemeldet, aber dann nicht abgeschlossen). Dem wirkt nur eine kooperative, vertrauensvolle Projektkultur entgegen, in der Probleme offen kommuniziert werden können und diese anschließend gemeinsam beseitigt werden, ohne dass Schuldzuweisungen erfolgen. Dann werden die Controllingmaßnahmen als gängige Methoden des Projektmanagements anerkannt.

2.1.5 Dokumentation

Die systematische und einheitliche Dokumentation projektrelevanter Überlegungen, Ereignisse und Ergebnisse ist Voraussetzung für die Planung, Steuerung, Durchführung und Evaluierung der Organisationsuntersuchung sowie für die Weiterverwendung der Ergebnisse, beispielsweise für die Einführung von Dokumenten-Management- bzw. Workflow-Management-Systemen oder die Fortschreibung des Personalbedarfs. Sie ist unerlässlich für die Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidungen, des Projektvorgehens sowie im Fall von möglichem Personalzuwachs oder -wechsel innerhalb des Projektes.

Zur zielgerichteten und systematischen Dokumentation von Projekten sollte periodisch überprüft werden, ob die erstellten Dokumente bei der Planung, Steuerung und für die Umsetzung und Evaluierung der Ergebnisse tatsächlich nützlich sind oder angepasst werden müssen. Dokumente sollten:

- lesbar und verständlich sein, eine klare Gliederung aufweisen, leicht identifizierbar sein (Angaben zu Inhalt, Zweck, Verfasser), datiert sein (inklusive Revisionsdaten), dem jeweiligen Nutzerkreis leicht zugänglich sein.

Durch den Einsatz von IT entfällt inzwischen die Auswahl wesentlicher Daten zu Gunsten einer kompletten Archivierung aller Dokumente (inklusive Korrespondenz) auf geeigneten Massenspeichern. Ohne die entsprechende Strukturierung und Priorisierung ist ein solcher „Datenfriedhof“ jedoch häufig nutzlos.

Es ist daher sinnvoll, ein einheitliches Dokumentationssystem für alle Beteiligten einzuführen, das sich an den Phasen der Organisationsuntersuchung ausrichten kann. Am besten eignet sich dafür eine elektronische Dokumentenverwaltung auf einem zentralen Server im Intranet oder im Internet.

Vorteile sind:

- Die Dokumente sind für das Team von überall her zugänglich.
- Die Dokumente können bei Bedarf jederzeit ausgedruckt werden.
- Die Suchfunktionen erleichtern das Auffinden bestimmter Dokumente und Inhalte.
- Regelmäßige Sicherungen erhöhen die Verfügbarkeit und die Sicherheit.

Die systematische Dokumentation von Informationen und Ergebnissen wird in Organisationsuntersuchungen häufig vernachlässigt. Gründe dafür können sein, dass:

- der Aufwand zu hoch erscheint,
- viele Dokumente scheinbar unbrauchbar oder ohne erkennbare Funktion sind,
- andere Aufgaben im Projekt wichtiger oder dringender erscheinen,
- nicht klar ist, welches System sich für die Dokumentenverwaltung eignet,
- viel Disziplin notwendig ist, um ein Dokumentationssystem zu pflegen.

Einheitliche Vorlagen für die verschiedenen Typen von Dokumenten erleichtern dem Projektteam und den Adressaten die Übersicht. Wenn von Anfang an klare Regeln über die Dokumentenverwaltung einführt werden, kann ein großes Maß an Aufwand für die Suche von Informationen gespart werden. Die Berichterstattung sowie die Kommunikation nach innen und außen werden erleichtert.

Konkrete Aktionen zur Einrichtung eines leistungsfähigen Dokumentensystems können sein:

- Bestimmung der Art der Protokolle (Gesprächs-, Sitzungs-, Beschlussprotokolle) und einheitliche Darstellung der Dokumente mittels Seitenlayout- und Druckformatvorlagen sowie Kennzeichnung (Datum der letzten Änderung, Autor/-in, Versionsnummer etc.),

- Festlegung von Regeln für das Kennzeichnen, Sammeln, Aktualisieren, Archivieren und Vernichten projektrelevanter Dokumente.

Die Dokumentation einer Organisationsuntersuchung sollte mindestens die folgenden Dokumente enthalten⁴¹:

- Projektauftrag und Projektziel
- Zusammenfassung (Gesamtschau des Projekts, Feststellungen/Empfehlungen)
- Feststellungen:
 - erzielte Ergebnisse und erreichter Ist-Zustand mit Abgleich zum ursprünglich vereinbarten Projektziel und Projektauftrag (Vergleich der geplanten Projektziele mit der tatsächlich erreichten Zielrealisierung sowie Soll/Ist-Vergleich der Zeit-, Kosten- und Personalaufwände), Wirkungskontrolle, Nachschau zur Projektwirtschaftlichkeit (Erfolgskontrolle), ggf. Darstellung evtl. Störungen und Mängel.
- Bewertung:
 - ggf. Beurteilung externer Beraterleistung, ggf. Vorschlag zu fachlichen, organisatorischen, personellen und haushalterischen Maßnahmen zur Umsetzung der Projektergebnisse sowie zum weiteren Vorgehen, offene Fragen - ergänzender Untersuchungsbedarf,
- Empfehlungen ggf. Anregungen

Je nach inhaltlichem Schwerpunkt der Organisationsuntersuchung sind weitere spezifische Dokumentationsaspekte zu beachten, die im jeweiligen Kapitel (→ Geschäftsprozessoptimierung, → Personalbedarfsermittlung) beschrieben werden.

2.1.6 Projektmarketing

Unter Projektmarketing ist der geplante und zeitlich begrenzte Einsatz von Marketinginstrumenten zur gezielten Steuerung des Projektumfeldes zu verstehen⁴². Ziel ist die Absicherung des strategischen Projekterfolges und somit die Erreichung der vorgegebenen Projektziele. Erfolgreiches Projektmarketing kann Konfliktpotenziale im Vorfeld vermindern und somit die Projektlaufzeit und Projektergebnisse positiv beeinflussen. Speziell bei Organisationsuntersuchungen kommt dem Projektmarketing ein hoher Stellenwert zu, da mit dieser Art von Projekten häufig Ängste und Vorbehalte der Beschäftigten verbunden sind, welche zu Verunsicherung und Konflikten während einer Untersuchung führen können.⁴³ Umgesetzt wird Projektmarketing in der Praxis vorwiegend durch das Mittel der **Kommunikation**.

Um eine effiziente und erfolgreiche Projektkommunikation zu betreiben, sollte zunächst eine Analyse der vorhandenen Interessengruppen (Stakeholder) stattfinden. Folgende Überlegungen sollten darin einbezogen werden:

- Welche Gruppen haben Interesse am Projekt beziehungsweise an den Projektergebnissen?

⁴¹ Vgl. BMI (2012), Abschnitt 7.1, S.46f.

⁴² Vgl.: Giesler (2005), S.14-18.

⁴³ Projektmarketing hat auch im Zusammenhang mit dem Change-Management eine wesentliche Bedeutung.

- Welche möglichen Auswirkungen hat die Organisationsuntersuchung auf die einzelnen Interessengruppen?
- Welche Problemfelder könnten daraus entstehen?

Erste potenzielle Probleme können schon während der Risikoanalyse entdeckt worden sein und werden an diesem Zeitpunkt aufgegriffen.

Folgende Interessengruppen stehen mit der Organisationsuntersuchung in Beziehung und sollten aus diesem Grund in das Kommunikations-/Marketingkonzept eingeschlossen werden:

- Untersuchungsbereich: Die Unterstützung durch die Führungskräfte und die Beschäftigten der zu untersuchenden Organisation soll erreicht und so die Erstellung, Akzeptanz und Umsetzung der Ergebnisse erleichtert werden.
- Leitung: Um die interne Unterstützung und Förderung wahrnehmen zu können, benötigt die Leitung aktuelle Informationen zu Projektstatus, -risiken und -entwicklungen.
- Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung: Durch eine frühzeitige und transparente Information zur Vorgehensweise werden die Methoden der Organisationsuntersuchung nachvollziehbar und können so auch von dieser Seite den Beschäftigten vermittelt werden.
- Projektteam: Die Motivation des Projektteams ist ein Schlüsselfaktor für die Erreichung der Projektziele. Nur wenn alle Projektteammitglieder umfassend informiert und damit eingebunden sind, messen sie dem Projekt den höchstmöglichen Stellenwert bei. Sie können so das Projekt erfolgreich durchführen und nach außen präsentieren.
- Organisationsumfeld: Beteiligte Behörden und/oder übergeordnete Ministerien sollten die Organisationsuntersuchung unterstützen. Dadurch können mögliche Komplikationen für das Projekt, die aus Entscheidungen dieser Interessengruppe entstehen, verhindert werden.
- Öffentlichkeit: Falls die Untersuchung in der Öffentlichkeit auf Interesse stößt, soll einer Polarisierung aufgrund der Projektergebnisse aktiv begegnet werden (beispielsweise Stellenabbau aufgrund der Untersuchungsergebnisse).

Aus den Ergebnissen der Analyse wird ein Kommunikationsplan erstellt, welcher bestimmt, wann, in welchem Umfang und wie Informationen an die einzelnen Interessengruppen geliefert werden.

Ein Kommunikationsplan kann beispielsweise folgende Inhalte umfassen:

- Bezeichnung der Interessengruppe, Art und Umfang der Information (Projektstatus, aktuelle Risikoanalyse etc.), Frequenz (wöchentlich, monatlich, nach Projektfortschritt/-erfordernissen), Kommunikationsmedium (schriftlicher Bericht, E-Mail, Intranetnachricht etc.), gegebenenfalls Rückmeldefrist.

Grundsätzlich können zwei wesentliche Zielrichtungen der Kommunikation innerhalb eines Projektes unterschieden werden. Zum einen die Kommunikation nach **außen**, also zu Adressaten, die nicht Teil des Projektteams sind, zum anderen die Kommunikation **innerhalb** des Teams. Zur Kommunikation nach außen gehören typischerweise die Information des Untersuchungsbereichs und des Lenkungsausschusses.

In der Praxis von Organisationsuntersuchungen hat es sich bewährt, zu Beginn des Projektes, spätestens aber vor der Beteiligung der Betroffenen **Informationsveranstaltungen** durchzuführen. Teilnehmen sollten alle betroffenen Beschäftigten, relevante Führungskräfte, Vertreter der örtlichen Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte und das gesamte Projektteam. Inhalt einer solchen Veranstaltung können folgende Informationen sein:

- Anlass des Projektes, Projektauftrag, Projektziel, Auftraggeber, Vorstellung des Projektteams, Abgrenzung des Untersuchungsbereichs, Vorgehensweise, Methoden, Ablauf der Untersuchung.

Den Beschäftigten sollte im Anschluss an die Präsentation Gelegenheit gegeben werden, Fragen zu stellen und mögliche Probleme anzusprechen. Das hilft dabei, vorhandene Ängste und Vorbehalte abzubauen sowie Transparenz und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

Je nach Größe des Untersuchungsbereichs kann es sinnvoll sein, mehrere Informationsveranstaltungen durchzuführen. Kleinere Teilnehmerkreise sind eher vertrauensbildend und ermutigen die Anwesenden zur offenen Meinungsäußerung. Zusätzlich zur Informationsveranstaltung sollten die Beschäftigten und Führungskräfte auch durch Informationsschreiben über die anstehende Organisationsuntersuchung oder im fortgeschrittenen Stadium des Projekts über den aktuellen Stand unterrichtet werden. Es bietet sich an, vor jeder wichtigen Phase des Projektes (betrifft maßgeblich Voruntersuchung, Hauptuntersuchung) für die betroffenen Beschäftigten kurze, prägnante Informationen über den bisherigen Verlauf, gegebenenfalls über Zwischenergebnisse und über die weitere Vorgehensweise zusammenzustellen. Ebenfalls sollte dem Untersuchungsbereich die Möglichkeit eingeräumt werden, Kontakt zum Projektteam aufzunehmen, damit Probleme und Fragen schnell geklärt werden können.

Neben der klassischen Projektstruktur für Organisationsuntersuchungen hat sich bewährt, die Kommunikationsstruktur mit dem Untersuchungsbereich weiter zu verdichten. Empfehlenswert sind regelmäßige Gespräche mit den Entscheidungsträgern des Untersuchungsbereichs. Diese können sowohl als vertrauensbildende Maßnahme und als zeitnahe Problemlösungsinstanz wirken. Die Information des Lenkungsausschusses und/oder Auftraggebers findet zu festgelegten Berichtszeitpunkten statt, die mit den Sitzungszeitpunkten übereinstimmen können. Die Form der Informationen ist zu Beginn des Projektes abzustimmen. Üblich sind Berichte in schriftlicher Form, die zu Lenkungsausschusssitzungen zusätzlich präsentiert, weiter vertieft und erörtert werden können.

Die Kommunikation innerhalb des Projektteams findet zu einem großen Teil informell zwischen den verschiedenen Teammitgliedern statt. Dennoch ist es wichtig, formell abzusichern, dass alle Teammitglieder den notwendigen Kenntnisstand besitzen. Zu diesem Zweck sind Teammeetings zu etablieren, die in regelmäßigen Abständen und/ oder anlassbezogen nach vorher festgelegter Tagesordnung stattfinden. Diese Meetings sollten moderiert werden (beispielsweise durch die Projektleitung). So kann sichergestellt werden, dass die geplante Tagesordnung eingehalten wird, dass Entscheidungen tatsächlich getroffen und festgehalten werden (→ Workshop/Moderation).

Generell kann gesagt werden, dass eine wichtige Einflussgröße auf die Organisationsuntersuchung die Projektkultur ist. Alle Beteiligten erzielen die besten Ergebnisse in einem offenen, toleranten Klima, welches konstruktive Kritik und Problembewusstsein fördert und nicht bestraft. Dieses Klima

zu erzeugen und zu erhalten ist eine wichtige gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten. Der gegenseitige Respekt, auch bei deutlichen Meinungsunterschieden, ist ein zentraler Wert.

2.2 Voruntersuchung

Die Voruntersuchung ist eine der Hauptuntersuchung vorgeschaltete Betrachtung, die den ersten Überblick aus den Vorüberlegungen zum Untersuchungsbereich, zur Problemstellung, zum Erhebungsumfang, zur angemessenen Erhebungsmethodik, zur Vorgehensplanung, zum zeitlichen Aufwand und erforderlichen personellen Kapazitäten weiter konkretisiert. Die Voruntersuchung dient u. a. der Überprüfung der Erfolgsaussichten und der Wirtschaftlichkeit der Untersuchung, der Ermittlung erster Lösungsansätze und der Konkretisierung des Untersuchungsauftrages.

Die Unterteilung einer Organisationsuntersuchung in Vor- und Hauptuntersuchung bietet sich an, wenn der Untersuchungsbereich noch nicht ausreichend abgegrenzt, die Zielrichtung der Untersuchung noch nicht abschließend bestimmbar ist oder die Untersuchung sehr komplex ist. Zudem ermöglichen die vordefinierten Meilensteine zum Ende einer jeden Phase das Überprüfen der bisherigen Ergebnisse, das Korrigieren von Fehlausrichtungen und das Anpassen der weiteren Vorgehensweise. Das Scheitern ganzer Projekte kann so verhindert werden. Bei einfachen Problemstellungen kann auf eine Voruntersuchung verzichtet und unmittelbar mit der Hauptuntersuchung begonnen werden.

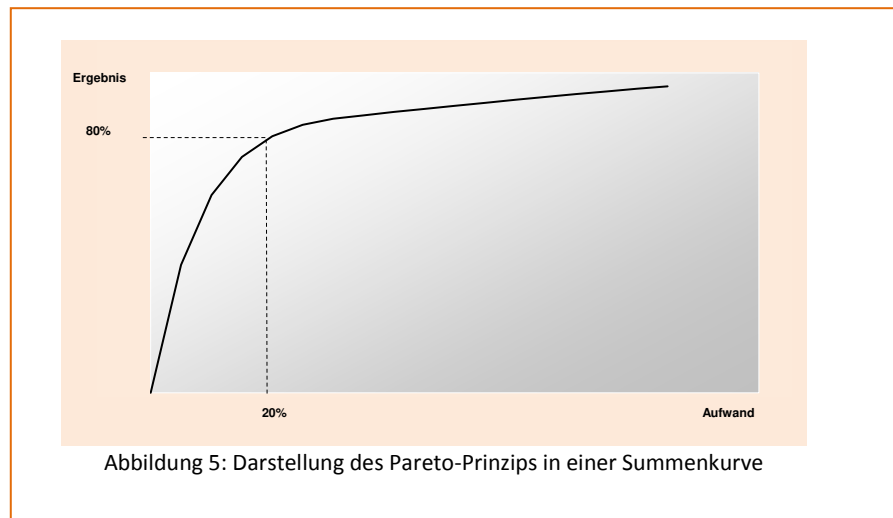
Die Voruntersuchung kann Ergebnisse zu folgenden Fragestellungen liefern:

- Ist die Problemstellung des Untersuchungsbereichs ausreichend bekannt und richtig definiert?
- Sind die Ziele hinreichend definiert und priorisiert?
- Ist der Untersuchungs- und Gestaltungsbereich ausreichend abgegrenzt?
- Gibt es bereits erste Lösungsansätze?
- Kann die Organisationsuntersuchung im geplanten Rahmen, mit den verfügbaren Kapazitäten zügig und zielführend durchgeführt werden?
- Kann die geplante Organisationsuntersuchung wirtschaftlich durchgeführt werden?
- Welche Vorgehensweise, welche Methodik ist anzuwenden?
- Welche Hindernisse stehen der Untersuchung im Wege und (wie) können sie ausgeräumt werden?

Als unterstützende Hintergründe für die Bedeutung von Voruntersuchungen im Zusammenhang mit Organisationsuntersuchungen können folgende Erfahrungsregeln aus dem Qualitätsmanagement herangezogen werden:

80 / 20 Regel (Pareto-Prinzip): Aufwand und Ertrag, Anstrengung und Ergebnis stehen häufig in einem nicht linearen, unausgeglichene Verhältnis zueinander: 80% einer Aufgabe lassen sich mit

20% des Aufwands erledigen. Um die restlichen 20% der Aufgabe zu erledigen, bedarf es 80% des Gesamtaufwands⁴⁴:



10er Regel der Fehlerkosten: Die Kosten der Fehlervermeidung beziehungsweise der Fehlerbehebung steigen in jeder Phase um den Faktor zehn. Wenn Fehler also nicht bereits bei der Planung und Entwicklung vermieden werden, sondern erst bei der Konzeption oder der Umsetzung bemerkt und behoben werden, liegen die Kosten der Fehlerbehebung exponential höher. Diese Regeln können im übertragenen Sinne auch für die Durchführung von Organisationsuntersuchungen in der Verwaltung gelten⁴⁵. Die Vorteile einer vorgeschalteten Voruntersuchung sind:

- Absicherung der Problem- und Zieldefinition,
- Voruntersuchung bindet geringe Personalkapazität,
- Erarbeitung des Arbeitsvolumens in überschaubaren Schritten,
- Möglichkeit der Fehlervermeidung durch Definition der richtigen Probleme, Ziele und Erhebungstechniken,
- gegebenenfalls schnelle Problemlösung,
- Planungssicherheit für Auftraggeber, Untersuchungsteam und Untersuchungsbereich.

Der Einstieg in die Voruntersuchung beginnt in der Regel mit der Ermittlung des Informationsbedarfs. Dieser leitet sich aus der Zielstellung der Organisationsuntersuchung ab. Vorhandene Informationen werden über eine → Dokumentenanalyse gesichtet und bewertet. Die Dokumentenanalyse ermöglicht dem Untersuchungsteam einen schnellen Einblick in die Aufgaben, Prozesse, Schnittstellen und Rahmenbedingungen im Untersuchungsbereich. Soweit über die vorliegenden Dokumente der Informationsbedarf nicht abschließend gedeckt werden kann, sind weitergehende Erhebungen erforderlich. In einem möglichen weiteren Schritt werden → Interviews mit Entscheidungsträgern und ausgewählten Beschäftigten des Untersuchungsbereichs, ggf. auch mit Querschnittsbereichen, geführt. Hier werden vertiefende Informationen zur Aufgabenstruktur, zu

⁴⁴ Krems. B. (2010), Begriff: 80-20-Regel

⁴⁵ Vgl. Pfeifer (2001), S. XXVIII.

den Geschäftsprozessen, zum Personaleinsatz, den Rahmenbedingungen und Schwachstellen erfragt, um Anhaltspunkte für die in der Hauptuntersuchung geeignete Vorgehensweise zu erhalten. Es hat sich bewährt, hierzu einen → Fragebogen einzusetzen, der auch Probleme und Verbesserungsvorschläge erfragt. Zur Eingrenzung des Untersuchungsbereichs kann ein → Laufzettelfahren eingesetzt werden und wichtige Informationen liefern.

Alle gesammelten Informationen werden bewertet und dokumentiert.

Nach Abschluss der Voruntersuchung werden dem Auftraggeber die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse mündlich oder schriftlich kommuniziert. Im Einzelfall reichen die in der Voruntersuchung gewonnenen Erkenntnisse und Lösungsvorschläge zur Zielerreichung bereits aus. Auf dieser Basis wird über die Fortführung der Organisationsuntersuchung entschieden. Dabei wird auch eine Aussage zur Wirtschaftlichkeit der geplanten Organisationsuntersuchung gemäß § 7 Absatz 2 Bundeshaushaltsordnung getroffen. Wird die Organisationsuntersuchung fortgesetzt, folgt bei Bedarf eine weitere Konkretisierung oder Änderung der Zieldefinition, Projektplanung und Vorgehensplanung.

Wesentliche Ergebnisse der Voruntersuchung:

Aussagen über die Machbarkeit, konkretisierter Projektauftrag, Überblick über die Untersuchungsschwerpunkte, detaillierte Festlegung der Vorgehensweise und Methoden, detaillierte Projektplanung, Prognose zu erwartender Kosten (interne Ressourcen) und Ausgaben, Prognose zu erwartender Einsparpotenziale.

Methoden und Techniken der Voruntersuchung

<i>Datenerhebung:</i>	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Interview, Workshop/Moderation, Selbstaufschreibung
<i>Dokumentation:</i>	Aufgabengliederung
<i>Analyse:</i>	ABC-Analyse, SWOT-Analyse, Prioritätenanalyse
<i>Kreativtechniken:</i>	Brainstorming, Brainwriting

2.3 Hauptuntersuchung

Die Hauptuntersuchung ist der Kern einer Organisationsuntersuchung und bindet die meisten Kapazitäten. Die Hauptuntersuchung unterteilt sich unabhängig von ihrem inhaltlichen Schwerpunkt immer in die Phasen:

- Ist-Erhebung, Ist-Analyse, Soll-Konzeption.

Die Hauptuntersuchung kann bei Bedarf in Teiluntersuchungen zerlegt werden. Detaillierte Teiluntersuchungen bieten sich für alle Themenstellungen an, die in sich geschlossen sind und vom übrigen Betrachtungsbereich eindeutig abgegrenzt werden können. Die Untergliederung der Hauptuntersuchung in Teiluntersuchungen dient insbesondere bei großen, komplexen

Organisationsuntersuchungen der systematischen Vorgehensweise und der Überschaubarkeit des Gesamtprojektes. Die Phasen der Hauptuntersuchung werden auch in allen Teiluntersuchungen durchlaufen. Je nach Themenstellung werden für die Teiluntersuchungen eigene Sollkonzepte und Teilberichte erstellt oder ihre Ergebnisse fließen in das Sollkonzept und den Abschlussbericht der Hauptuntersuchung ein.

2.3.1 Ist-Erhebung

Erster Schritt der Hauptuntersuchung ist die Erhebung und Sammlung von Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich. Relevant sind alle Informationen, die dazu beitragen, eine konkrete Darstellung der Ist-Situation zu ermöglichen. Die in der Ist-Erhebung erhobenen Daten beschreiben detailliert die Ausgangssituation und liefern die Basis für die spätere Ist-Analyse und Soll-Konzeption.

Sofern eine Voruntersuchung durchgeführt wurde, setzt die Hauptuntersuchung auf deren Ergebnissen auf. Wurde keine Voruntersuchung durchgeführt, erfolgt der Einstieg in die Hauptuntersuchung in der Regel über eine → Dokumentenanalyse. Sie ermöglicht dem Untersuchungsteam einen schnellen Einblick in die Aufgaben, Prozesse, Schnittstellen und Rahmenbedingungen des Untersuchungsbereichs. Die Ist-Erhebung kann sich auf folgende organisatorische Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich erstrecken:

- die bisherige Entwicklung (Historie) des Untersuchungsbereichs, die Ist-Situation mit Aufgabenstruktur und -inhalten, organisatorischen Strukturen (Aufbauorganisation mit bestehender Personalstruktur und ggf. bestehenden Abweichungen, Ablauforganisation mit den zugrundeliegenden Geschäftsprozessen), organisatorische Rahmenbedingungen (interne und externe Beziehungen, Schnittstellen, Kommunikationswege), Aufgabenträgern (Ausbildungsgrad, Kompetenzen, Zuständigkeiten, Befugnisse), Soll-Vorgaben (beispielsweise Verpflichtung zum 4-Augenprinzip für die Aufgabenerledigung), allgemeinen Rahmenbedingungen, Arbeitsmengen, Zeitbedarf, eingesetzten Sachmitteln, Problemen/ Verbesserungsvorschlägen, Entwicklungstendenzen (Ausblick in die Zukunft).

Von der Vollständigkeit und Qualität der erhobenen Daten hängt die Qualität der späteren Lösungsvorschläge ab. Damit sind sie ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Organisationsuntersuchung. Bei der Datenerhebung muss der Ist-Zustand nur so weit und so detailliert erhoben werden, wie es zur Problemlösung erforderlich ist. Auch sollten bereits erkennbare Entwicklungen (anstehende gesetzliche Änderungen, Veränderungen im Mengengerüst, in der Personalstruktur etc.) einbezogen werden.

Die Art der zu erhebenden Daten und damit die anzuwendenden Erhebungs- und Dokumentationstechniken sind abhängig vom Untersuchungsschwerpunkt der Organisationsuntersuchung (→ Aufgabenkritik, → Geschäftsprozessoptimierung, → Personalbedarfsermittlung). Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Art der zu erhebenden Daten in Abhängigkeit zum Schwerpunkt der Untersuchung und den sich daraus ergebenden Methoden:

	Aufgabenkritik	Prozessoptimierung	Personalbedarfsermittlung		
Daten	Aufgaben	Prozesse	Aufgaben (detailliert)	Bearbeitungszeiten	Mengen
Erhebungstechniken	→ Interview → Workshop → Fragebogen → Dokumentenanalyse	→ Interview → Workshop → Fragebogen → Dokumentenanalyse → Laufzettel	→ Interview → Workshop → Fragebogen → Laufzettel	→ Selbstaufschreibung → Multimomentaufnahme → Zeitaufnahme → Laufzettel → Analytisches Schätzen	→ Dokumentenanalyse → Selbstaufschreibung → Analytisches Schätzen
Dokumentationstechniken	→ Aufgabengliederung → Funktionsverteilungsplan → MindMapping	→ Prozessmodell	→ Aufgabengliederung → Funktionsverteilungsplan → MindMapping → Prozessmodell		

Tabelle 8: Erhebungs- und Dokumentationstechniken in Abhängigkeit vom Untersuchungsschwerpunkt⁴⁶

Zusätzliche Informationen zu den Rahmenbedingungen (Arbeitsmittel, Hierarchien, Kommunikations- oder Mitzeichnungswege, Kritikpunkte der Beschäftigten etc.) werden je nach Bedarf und Zielstellung der Organisationsuntersuchung ebenfalls berücksichtigt.

Je nach eingesetzter Erhebungstechnik müssen die notwendigen Dokumente und Formulare vorbereitet und an die vorliegenden Gegebenheiten angepasst werden. Auch zur Durchführung von Interviews und/oder Workshops wird empfohlen, im Vorfeld einen Fragenkatalog oder einen Gesprächsleitfaden zu erstellen. Es hat sich in der Praxis bewährt, alle Hierarchieebenen in die Untersuchung einzubeziehen. Dadurch wird die Akzeptanz bei den Beschäftigten gefördert und nur so ist eine vollständige Ist-Erhebung überhaupt möglich. Inwieweit die Erhebung von Ist-Daten auf der Führungs- und Leitungsebene dabei auf einem abstrakteren Niveau erfolgt, ist untersuchungsspezifisch festzulegen. Die Erhebung der Aufgaben oder Prozesse erfolgt in der Regel vom Groben zum Detail. Diese Vorgehensweise vereinfacht die Erhebung und unterstützt die Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten. Die Erhebung der Zeiten erfolgt auf Basis der detailliert ermittelten Aufgaben mit Hilfe einer geeigneten Erhebungstechnik (→ Methoden und Techniken). Die Ermittlung der Mengen beziehungsweise Fallzahlen für Aufgaben oder Prozesse ist vorrangig über vorhandene Statistiken zu ermitteln. Liegen solche nicht vor, muss die Bearbeitungsmenge ausgezählt oder geschätzt werden.

Nach Abschluss der Ist-Erhebung liegen, je nach Untersuchungsschwerpunkt, folgende Informationen vor:

⁴⁶ Über den Grad der Eignung bestimmter Techniken unter bestimmten Bedingungen wird an dieser Stelle keine Aussage getroffen. Diese Informationen sind in den Einzeldarstellungen der Techniken enthalten und müssen unbedingt beachtet werden.

- Aufgaben und/oder Prozesse, Informationen zur Aufbau- und Ablauforganisation, Schnittstellen, Bearbeitungszeiten und Mengen, Anhaltspunkte für Stärken und Schwächen, Rahmenbedingungen/Restriktionen für Veränderungen.

Die Ergebnisse der Ist-Erhebung werden für den Abschlussbericht dokumentiert. Es empfiehlt sich, sie mit dem Untersuchungsbereich abzustimmen, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen und deren Einfluss auf die Qualität der Lösungsvorschläge zu vermeiden. Nur auf dem Fundament einer mit dem Untersuchungsbereich abgestimmten Ist-Erhebung kann eine belastbare Ist-Analyse und Soll-Konzeption aufgebaut werden.

2.3.2 Ist-Analyse

Die in der Ist-Erhebung ermittelten Daten werden einer detaillierten Analyse unterzogen. Sie dient der Ermittlung von Soll-/Ist-Abweichungen und dem Erkennen von Mängeln und Schwachstellen in der Organisation und sucht nach deren Ursachen. Je nach Untersuchungsschwerpunkt werden während der Ist-Analyse:

- die Aufgaben (strategisch) des Untersuchungsbereichs hinterfragt und bewertet, die bestehenden Prozesse analysiert, die Bearbeitungszeiten und Mengen aufbereitet, die organisatorischen Strukturen hinterfragt.

Ziel der Analyse ist das Aufdecken von Optimierungspotenzialen. Die Hinweise und Anregungen der Beschäftigten werden als zusätzliche Quelle für mögliche Schwachstellen oder Verbesserungsmöglichkeiten ausgewertet. Zur Analyse der Daten stehen verschiedene Analysemethoden zur Verfügung:

	Aufgabenkritik	Prozessoptimierung	Personalbedarfsermittlung
Fokus	Aufgaben	Prozesse	Aufgaben mit Bearbeitungszeiten und Mengen
Analysemethoden	→ ABC-Analyse → SWOT-Analyse → Portfolioanalyse	→ FMEA → Ursache-Wirkungs-Diagramm	→ SWOT-Analyse

Tabelle 9: Analysemethoden in Abhängigkeit zum Untersuchungsschwerpunkt

Die ermittelten Schwachstellen und Problembereiche sind zu dokumentieren.

Checkliste der möglichen Schwachstellen	
... im Bereich der Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • überflüssige Aufgaben • zu einfache/komplexe Aufgaben • unvollständig oder schlecht dokumentierte Aufgaben • ungenau abgegrenzte Aufgabenbereiche • unklare Aufgabenstellungen • mangelnde Aufgabenkompetenz • Ort und Zeit der Aufgabenerfüllung ungeeignet • fehlende Aufgabenpriorisierung

	<ul style="list-style-type: none"> • monotone Aufgaben • Doppelarbeit • Große Schwankungen im Arbeitsaufkommen
... im Bereich der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> • unzureichend qualifizierte oder überqualifizierte Beschäftigte • einseitige Abhängigkeiten • nicht motivierte Aufgabenträger • zu wenig/viel Personal • falsch platzierte Beschäftigte • zu hohe Personalkosten • mangelnde Führungskompetenzen
...im Bereich der eingesetzten Sachmittel und des Arbeitsumfeldes	<ul style="list-style-type: none"> • unzweckmäßige und unzureichende Sachmittel • unzweckmäßiges Arbeitsumfeld • ungeeigneter Standort/lange Wege • hohe Entwicklungs- und Wartungskosten • nicht ausreichende oder falsch terminierte Verfügbarkeit • nicht kompatibel/normengerecht • hohe Störanfälligkeit
... im Bereich der Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Informationen/Informationsüberflutung • schlecht oder uneinheitlich aufbereitete Informationen • falscher Informationszeitpunkt • zu viele Informationen • aufwändig zu findende Informationen • unvollständige Informationen • Informationsbereitstellung am falschen Ort
... innerhalb der Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • zu viele Aufgabenträgerwechsel/Schnittstellen • zu viele Rückkopplungen • zu viele/wenige Verzweigungen • logisch ungeeignete Reihenfolge der Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel oder Informationen • Mehrfachdurchläufe (Kreisen des Prozesses) • Doppelarbeit (gleicher Prozess läuft parallel ab oder innerhalb eines Prozesses werden identische Arbeitsschritte an verschiedenen Stellen wahrgenommen)unklare Prozessauslösung und undefiniertes Prozessende • unzweckmäßige Gruppierung von Objekten/Verrichtungen • ungeeignete räumliche Folgebeziehungen • fehlende Berücksichtigung von Kundeninteressen • fehlender Kontinuierlicher Verbesserungsprozess • fehlende/unzureichende Prozessdokumentation • fehlende Qualitätssicherung
... im Bereich der Funktionen (Stellen, Kompetenzen)	<ul style="list-style-type: none"> • überflüssige Stabsstellen • zu starke Spezialisierung • mangelnde Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung • umständliche Kommunikationswege

- ungleichmäßige Kapazitätsauslastung
- fehlende Aufstiegsmöglichkeiten/Anreize
- zu zentrale/dezentrale Strukturen

Tabelle 10: Anhaltspunkte für mögliche Schwachstellen

2.3.3 Soll-Konzeption

Die Soll-Konzeption dient der Entwicklung von umsetzungsfähigen Lösungsansätzen zu den in der Ist-Analyse aufgedeckten Schwachstellen und Problembereichen. Sie orientiert sich an den im Projektauftrag definierten Zielen der Organisationsuntersuchung. Vor der Erarbeitung verschiedener Konzepte sollten daher nochmals die Untersuchungsziele reflektiert werden. Mit Blick auf die vorliegenden Informationen kann möglicherweise eine Zielanpassung erforderlich sein. In der Phase der Soll-Konzeption wird ein gezielter Weg zur Entwicklung der Lösungsansätze durchlaufen. Zu den ermittelten Schwachstellen werden Lösungsansätze erarbeitet. Hierbei fließen auch die ausgewerteten Hinweise und Anregungen der Beschäftigten ein. Darüber hinaus empfiehlt es sich im Rahmen von Workshops, unter Umständen gemeinsam mit den betroffenen Beschäftigten, Lösungsideen zu entwickeln. Hilfreich ist hierbei der Einsatz so genannter Kreativitätstechniken → Brainstorming, → Brainwriting, → Morphologie. Sämtliche gefundene Lösungsansätze werden anhand der zu erreichenden Ziele auf Geeignetheit überprüft. Unter Umständen erweisen sich Lösungsvorschläge aufgrund interner oder externer Rahmenbedingungen (Rechtsvorschriften etc.) von vornherein als nicht umsetzbar. Diese sind zu verwerfen, eine Dokumentation empfiehlt sich aber schon deshalb, weil sich Rahmenbedingungen zukünftig durchaus ändern können und um zu verhindern, dass in künftigen Untersuchungen erneut Aufwand zur Erarbeitung bereits entwickelter Lösungen entsteht. Die verbleibenden Ansätze müssen erneut einer vergleichenden Bewertung unterzogen werden, um den sachlich und wirtschaftlich sinnvollsten Lösungsvorschlag zu finden.

Die Bewertung der Alternativen ist dann unkompliziert, wenn bei allen Lösungen ausschließlich eindeutig messbare monetäre Unterschiede bewertet werden müssen, die Leistung beziehungsweise der Nutzen jedoch gleich sind. Die Bewertung erfolgt dann anhand → quantitativer Bewertungsmethoden. Stehen neben monetären auch qualitative Aspekte zur Bewertung an, wird die Entscheidung komplexer und → qualitative Bewertungsmethoden sind (zusätzlich) anzuwenden⁴⁷. Als Ergebnis der Sollkonzeptionsphase liegt ein Soll-Konzept mit umsetzungsfähigen Lösungsalternativen vor. Auf Basis der durchgeführten Bewertungen wird ein eindeutiges Votum für die am besten geeignete Lösung und zum weiteren Vorgehen abgegeben. Zur Dokumentation der Projektergebnisse, aber auch anderer relevanter Informationen dient der Abschlussbericht. Er sollte folgenden Inhalt haben:

- Zielsetzung der Organisationsuntersuchung, Auftrag zur Organisationsuntersuchung, Vorgehensbeschreibung mit Begründung, Ist-Darstellung mit Problemanalyse, begründete Lösungsvorschläge, Zusammenfassung der Ergebnisse (Managementfassung), gegebenenfalls detaillierte Personalbedarfsberechnung, Empfehlungen zum weiteren Vorgehen/Maßnahmenkatalog, gegebenenfalls weitere Hintergrundinformationen.

⁴⁷ Unter welcher Voraussetzung welche Bewertungsmethode geeignet ist und angewendet werden soll, ist in den entsprechenden Kapiteln zu den Methoden detailliert beschrieben.

Aufgrund der zum Teil weit reichenden Auswirkungen der Soll-Vorschläge und Maßnahmenempfehlungen eines Abschlussberichts ist darauf zu achten, dass dieser sowohl inhaltlich als auch formell eine Qualitätssicherung durchlaufen hat. Die Übergabe des Abschlussberichts an den Auftraggeber sollte durch eine Ergebnispräsentation unterstützt werden. Dabei bietet sich die Gelegenheit zur Klärung erster Fragen. Die Abnahme der Ergebnisse, also des Soll-Konzepts, sowie die endgültige Entscheidung für eine der Lösungsalternativen obliegt dem Auftraggeber. Das Organisationsteam sollte für weitere Beratungsgespräche zur Verfügung stehen. Soweit Lösungsalternativen die Einführung oder den Ausbau von IT-Systemen/-verfahren beinhalten, ist zu beachten, dass ein solches IT-Projekt bestimmten Anforderungen an Methoden (Durchführung des Projektes nach V-Modell XT, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nach WiBe Fachkonzept IT) unterliegt, welche zwingend benutzt werden müssen. Nähere Informationen dazu liefert die Homepage der/des Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik⁴⁸. IT-Beratung wird ebenfalls zentral durch das InformationsTechnikZentrum Bund (ITZ Bund)⁴⁹ angeboten.

2.4 Umsetzung

Die Umsetzung der Ergebnisse gehört nicht mehr zu den Phasen einer Organisationsuntersuchung. Sie ist ein eigenständiges Folgeprojekt. Das Thema der Veränderung beziehungsweise des Managements von Veränderungen (→ Management of Change) wird an eigener Stelle dieses Handbuchs behandelt.

2.5 Evaluierung

Auch die Evaluierung gehört nicht mehr zu den Phasen einer Organisationsuntersuchung. Gleichwohl sollen an dieser Stelle einige Hinweise zu diesem Thema gegeben werden, da die Evaluierung wichtiger Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist. Der Begriff der Evaluierung (oder Evaluation) wird zumindest im Sprachgebrauch nicht eindeutig benutzt. Er dient zumeist als Bezeichnung für verschiedenartige Bewertungen. Als Evaluierung im wissenschaftlichen Sinne wird jedoch nur die Bewertung von Evaluierungsgegenständen durch „die Nutzung empirischer Forschungsmethoden und die Einhaltung der hiermit verbundenen wissenschaftlicher Standards“⁵⁰ bezeichnet. Einen neuen Aufschwung erhielt das Thema durch die Modernisierungsbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung. Zunächst beschränkte sich der Nachweis von Effektivität auf Projekte und Programme im Bereich Gesundheit, Bildung und Soziales, mittlerweile erstreckt sich das Thema aber auch auf Projekte mit Modernisierungsinhalten.

Die Durchführung von Evaluierungen ist immer mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung von Produkten und Leistungen verbunden und soll zu diesem Zweck die Transparenz von Abläufen verbessern, Zusammenhänge aufzeigen und Wirkungen dokumentieren. Zur Erfüllung dieser Ziele hat die Evaluierung folgende Funktionen⁵¹:

- Erkenntnisfunktion: Evaluierungen können mit dem Ziel durchgeführt werden, wichtige Erkenntnisse über die Effizienz, Effektivität und Akzeptanz von Abläufen zu gewinnen, aus denen

⁴⁸ Weitere Informationen sind online verfügbar unter <http://www.cio.bund.de>.

⁴⁹ Weitere Informationen sind online verfügbar unter <http://www.itzbund.bund.de>.

⁵⁰ Vgl. Stockmann (2006), S.12.

⁵¹ Vgl. Stockmann (2011), Informationen zu „Was ist eine gute Evaluation?“

Steuerungsinformationen und Entscheidungsgrundlagen für die Zukunft abgeleitet werden können.

- **Lernfunktion:** Evaluierungen können dem gemeinschaftlichen Lernen und der eigenen Verbesserung dienen.
- **Legitimationsfunktion:** Evaluierungen liefern einen überprüfbaren Nachweis für die Zusammenhänge von Maßnahmen und Wirkungen und dienen so zur Legitimation der eigenen Arbeit.
- **Kontrollfunktion:** Evaluierungen können zur Offenlegung von Informationen und somit zur Kontrolle dienen.

Es existieren verschiedene Arten von Evaluierungen, welche anhand der folgenden Kriterien unterschieden werden können:

1. Zeitlicher Horizont (Wann?)

Evaluierungen können vor (ex ante), während (prozessbegleitend) oder nach (ex post) der Realisierung eines Projektes, Programms oder einer Maßnahme durchgeführt werden.

- **ex ante:** Die ex ante Evaluierung hat formativen, gestaltenden Charakter und soll dabei helfen, die Planung eines Projektes oder einer Maßnahme zu verbessern. In diesem Handbuch wird der Aspekt durch die Themen → Projektplanung und → Voruntersuchung abgedeckt.
- **prozessbegleitend:** Die Evaluierung soll der Gewinnung von Informationen während der Durchführung dienen und hat ebenfalls gestaltenden Charakter. Die prozessbegleitende Evaluierung deckt sich inhaltlich mit dem Thema → Projektcontrolling.
- **ex post:** Die ex post Evaluierung findet im Anschluss an ein Projekt oder im Anschluss an die Umsetzung der Maßnahmen des Konzepts statt. Die Evaluierung im Anschluss an die Organisationsuntersuchung hat das Ziel, Informationen und Erkenntnisse über deren Verlauf zu erlangen. Die Evaluierung im Anschluss an die Umsetzung der im Konzept vorgeschlagenen Maßnahmen dient der Analyse und Bewertung von Wirkungen.

2. Durchführende (Durch wen?)

Evaluierungen können sowohl durch interne als auch externe Personen (Evaluierende) durchgeführt werden. Als intern wird eine Person in diesem Zusammenhang dann bezeichnet, wenn sie am zu evaluierenden Projekt oder der Maßnahme beteiligt war oder davon betroffen ist. Externe Personen sind folglich solche, die weder beteiligt waren, noch von den Folgen betroffen sind.

	interne Evaluierung	externe Evaluierung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • geringerer Aufwand, da Evaluierende bereits über Sachkenntnis verfügen 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektivität und Unabhängigkeit der Evaluierenden • hohe Methodenkompetenz
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • möglicherweise mangelnde Me- 	<ul style="list-style-type: none"> • möglicherweise Mehraufwand, da Evaluie-

	Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Mangel an Unabhängigkeit und Distanz 	rende sich zunächst in Inhalte einarbeiten müssen <ul style="list-style-type: none"> • mögliche Widerstände / Akzeptanzprobleme
--	--	--

Tabelle 11: Vor- und Nachteile interner und externer Evaluierungen

3. Gegenstand (Was?)

Gegenstand einer Bewertung können zum Beispiel Prozesse, Projekte, Personen, Organisationen oder auch politische Maßnahmen und Programme sein. Die weiteren Ausführungen im Kontext dieses Handbuches beziehen sich auf die nachträgliche Auswertung der Organisationsuntersuchung beziehungsweise des Organisationsprojektes und auf die Wirkungsanalyse der Maßnahmen nach deren Umsetzung.

2.5.1 Bewertung des Organisationsprojektes

Im Laufe eines Projektes werden ständig neue Erkenntnisse positiver und negativer Art gewonnen. Während jedoch die positiven als Leistungen und Ergebnisse stolz verkündet werden, wird über die negativen Erkenntnisse und Probleme meist der Mantel des Schweigens gehüllt. Die Konsequenz ist, dass gleichartige Fehler sich immer wieder ereignen und mühevoll entwickelte Problemlösungen beim nächsten Projekt erneut erarbeitet werden müssen. Deshalb ist eine gezielte, offene und ehrliche Projektbewertung anzustreben, bei der von allen Projektteammitgliedern die selbstkritische Reflektion des Projektablaufs und der dabei erworbenen Erfahrungen eingefordert wird. In der Praxis wird diese Art der Nachbereitung eines Projektes auch als „Lessons learned“, „Post Mortem Analyse“ oder „Projekt-Retrospektive“⁵² bezeichnet.

Ziel einer Projektbewertung ist also allgemein das Auffinden von Fehlern in der Vergangenheit, das Lernen aus diesen und damit die Verbesserung der Prozesse und Vorgehensweisen in der Zukunft. Auf keinen Fall darf es Ziel einer Projektauswertung sein, die Schuldigen für die Fehler zu finden. Konkrete Ziele der Projektauswertung können die Folgenden sein⁵³:

- Leistungsdaten sammeln: Es soll ermittelt werden, wie viel Aufwand und Mühe tatsächlich in das Projekt eingeflossen sind.
- Vollständige Übersicht über den Verlauf erlangen: Die Erfahrungen und Erlebnisse aller Projektbeteiligten sollen gesammelt und zusammengeführt werden, damit jeder den gesamten Verlauf des Projektes nachvollziehen kann.
- Prozess, Vorgehensweisen, Führung und Kultur verbessern: Durch Nachdenken und kritische Reflektion negativer Ereignisse sollen Fehlentwicklungen gefunden werden. Im nächsten Projekt kann dann anders vorgegangen werden.
- Kollektives Wissen sammeln: Werden Projekte mit wechselnden Projektteams durchgeführt, geht kollektiv erworbenes Wissen nach Beendigung des Projektes und Auflösung des Projektteams verloren. In einer Projektauswertung wird dieses Wissen gesammelt und dokumentiert, so dass es trotz der Auflösung des Teams erhalten bleibt.

⁵² Vgl. Kerth (2003), S.16.

⁵³ ebenda, S.66 ff.

- Schaden im Team reparieren: Projekte sind häufig mit großem Druck und Stress verbunden, so dass es im Team durchaus zu Spannungen innerhalb der persönlichen Beziehungen kommen kann. Eine Projektauswertung kann dazu dienen, diese Spannungen zu analysieren und eventuell angerichteten Schaden durch Aussprache zu reparieren. Dies ist wichtig, um in der Zukunft weiterhin zielgerichtet miteinander arbeiten zu können.
- Positive Ergebnisse würdigen: Die Würdigung erreichter Projektergebnisse trägt zur Motivation des Projektteams bei und bereitet die Grundlage für die folgenden Projekte.

Um die Ziele der Projektauswertung tatsächlich zu erreichen, ist eine systematische und durchdachte Vorgehensweise und die Einhaltung bestimmter grundsätzlicher Regeln notwendig:

- Jede teilnehmende Person muss die Möglichkeit haben sich zu äußern, ohne dass sie von anderen unterbrochen wird.
- Meinungsäußerungen sind kritiklos zu akzeptieren. Die Kritik anderer Meinungen würde zu nicht sachlichen Diskussionen und Schuldzuweisungen führen.
- Jede teilnehmende Person spricht nur für sich selbst.
- Witze auf Kosten anderer sind untersagt, da Humor zwar einerseits die Atmosphäre auflockern, aber auch als versteckte Kritik dienen kann, die als Angriff verstanden wird.
- Die Teilnahme an den Diskussionen sollte freiwillig sein und niemand sollte zum Reden genötigt werden. Erzwungene Aussagen dienen in der Regel nicht dem Ziel des Workshops.

Es besteht bei Nichteinhaltung dieser Regeln die Gefahr, dass eine Projektauswertung in gegenseitigen Vorwürfen und Beschuldigungen endet und genau das Gegenteil von dem erreicht wird, was ursprünglich der Zweck der Auswertung war. Die Projektauswertung wird als → Workshop/Moderation durchgeführt, bei dem die Moderation einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Ihre Aufgabe ist es, ein sicheres und vertrauensvolles Klima zu schaffen und zu bewahren. Auch muss sie die Beteiligten immer wieder auf den Weg zurückzuführen, an dessen Ziel das gemeinsame Lernen stehen soll. Die Moderation sollte grundsätzlich von einer außen stehenden Person wahrgenommen werden, die nicht am Projekt beteiligt war, da sie ansonsten die notwendige Neutralität und Objektivität nicht besitzt. Die Projektauswertung erfolgt analog den Phasen eines normalen Workshops. Auf einige Besonderheiten ist allerdings zu achten:

1. Vorbereitung

Da die Moderation durch eine unbeteiligte Person wahrgenommen wird, ist es notwendig, dass sie sich zunächst einen allgemeinen Überblick über das Projekt und dessen Verlauf verschafft. Dies kann mit Hilfe von → Interviews mit Schlüsselpersonen (beispielsweise der Projektleitung) oder per → Dokumentenanalyse geschehen. Gemeinsam mit dem Initiator der Projektauswertung (meist eine Führungskraft) sollten dann deren Ziele festgelegt werden. Anschließend erfolgt die Auswahl der teilnehmenden Personen. In die Auswertung sind alle Projektbeteiligten zu involvieren, zusätzlich können andere betroffene Personen einbezogen werden, die zumindest indirekt beteiligt waren. Bei Bedarf, in der Regel in Abhängigkeit von der Behördenkultur, kann die Auswertung durch

Führungskräfte und Projektteammitglieder getrennt erfolgen. Beurteilungsaspekte könnten andernfalls die Offenheit und Objektivität der Beschäftigten beeinflussen.

Die Auswahl des Ortes zur Projektauswertung ist äußerst wichtig für deren Erfolg und darf nicht unterschätzt werden. Es sollte immer ein externer Ort, also außerhalb des eigentlichen Arbeitsortes gewählt werden. Die Beteiligten sind außerhalb eventuell unbefangener und legen nicht die Verhaltensmuster an den Tag, die möglicherweise im Projekt schon zu Problemen geführt haben. Außerdem sind Störungen und Unterbrechungen so weitestgehend ausgeschlossen. Der ideale Zeitpunkt für einen Projektauswertungsworkshop liegt ein bis drei Wochen nach dem Ende des Projektes, aber auf jedem Fall vor dem Beginn des nächsten. Die Beteiligten müssen zunächst die Chance erhalten, Abstand vom Projekt zu gewinnen und Gefühle zu verarbeiten. Sie sollten aber nicht bereits in ein nächstes Projekt oder andere wichtige Aufgaben involviert sein, da sie sonst nicht die notwendige Ruhe für die Retrospektive haben. Die Dauer einer Projektauswertung hängt von der Dauer und der Größe des Projektes ab und selbstverständlich davon, wie problembehaftet das Projekt gewesen ist. Die Durchführungsdauer sollte aber großzügig gewählt werden, um tatsächlich Ergebnisse zu erzielen. Ein Projekt, welches ein halbes Jahr dauerte und an dem fünf Personen beteiligt waren, lässt sich nicht innerhalb weniger Stunden effektiv auswerten. Zwei bis drei Tage sollten für einen nachhaltigen Lerneffekt eingeplant werden, denn durch die für die Auswertung aufgewendete Zeit kann möglicherweise bei künftigen Projekten Laufzeit reduziert werden.

2. Durchführung

Während der Durchführung sollen die Beteiligten Aussagen zu folgenden Fragen machen:

- Was ist im Projekt gut gelaufen?
- Was ist nicht gut gelaufen? Welche Fehler sind passiert?
- Welche Ursachen könnte das haben?
- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es für die angesprochenen Probleme?
- Wie könnte es beim nächsten Projekt besser laufen?

Hauptaufgabe der moderierenden Person bei der Durchführung der Projektauswertung ist es, eine positive und vertrauensvolle Stimmung zu sichern und es den Beteiligten so zu ermöglichen, selbstkritisch zu sein, ohne dass sie die Befürchtung negativer Konsequenzen haben.

3. Dokumentation und Auswertung

Die gesammelten Informationen sollten in einem Bericht zusammengefasst werden. Diese Aufgabe sollte im Falle einer Projekt-Retrospektive immer bei den Beteiligten selbst liegen. Dadurch wird die Akzeptanz und Weiterverwendung der Ergebnisse gefördert. Inhalte des Berichts können sein:

- Ziele der Projektauswertung, Rückblick auf den Ablauf der Auswertung, Zusammenfassung des Projektes, Ist-Daten des Projektes (Dauer, beteiligte Personen, Kosten, Ergebnisse) im Vergleich zu den geplanten Daten, Projekterfolge, Erfahrungen aus dem Projekt, Änderungsanregungen/Empfehlungen, ungelöste Probleme.

Um sicherzustellen, dass das gesammelte Wissen auch weiter verwendet und verbreitet wird, sollte der Bericht allen in der Organisation zugehen, die Projektarbeit leisten. Eine Präsentation der erlangten Erkenntnisse vor interessiertem Publikum trägt ebenfalls zur Wissensverbreitung und -erhaltung bei.

2.5.2 Evaluierung der Projektergebnisse und Maßnahmen

Bei der Evaluierung von Ergebnissen und Maßnahmen geht es um die systematische Analyse der Wirkungen, die durch die Umsetzung des Soll-Konzepts einer Organisationsuntersuchung erzielt werden. Die Ergebnisse von Organisationsprojekten können auf verschiedenen Ebenen wirken. Es wird in diesem Zusammenhang unterschieden zwischen:

- Output: direktes, messbares, operatives Ergebnis des Produktionsprozesses der Verwaltung (Beispiel: Anzahl der Bewilligungsbescheide nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz).
- Outcome: langfristige, strategische, politisch beabsichtigte Wirkung, (im Beispiel: Erhöhung der Anzahl der Studierenden).

Eine Voraussetzung für die Evaluierung von Projektergebnissen und Wirkungen ist die saubere Definition von Zielen und Indikatoren für die Zielerreichung. Dies sollte schon vor dem Beginn eines Projektes bei der → Zielformulierung (Projektinitiierung) berücksichtigt werden. Nur konkret definierte Ziele sind im Nachhinein bewertbar. Weitere Voraussetzung für die Wirkungsmessung ist die Durchführung einer Ausgangsmessung. Nur bei Kenntnis der Ausgangslage sind Veränderungen überhaupt identifizierbar.

Durchführung

Die Evaluierung besteht aus zwei Hauptteilen: der Informationsgewinnung anhand empirischer Methoden sowie der Bewertung anhand transparenter Kriterien.

Um eine Analyse der Wirkungen durchführen zu können, sind zunächst die Kriterien festzulegen, anhand derer die Bewertung später erfolgen soll. Die Festlegung sollte gemeinsam durch die Evaluierenden und den Auftraggeber der Evaluierung erfolgen. Die Kriterien sind von den Zielen des Organisationsprojektes gemäß Projektauftrag abzuleiten.

Beispiel: Ziel der Organisationsuntersuchung einer Behörde war die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Verkürzung der Durchlaufzeit eines antragsgebundenen Prozesses um 50% und der

Senkung der Prozesskosten um 20%. Die Qualität des Produktes sollte dabei gleich bleiben. Die Maßnahmen wurden im Anschluss an die Untersuchung durch die Behörde umgesetzt und sollen jetzt einer Wirkungsanalyse unterzogen werden. Folgende Bewertungskriterien lassen sich von den Projektzielen ableiten:

Projektziel	Bewertungskriterium für Evaluierung	Indikator/ Messgröße
Durchlaufzeit um 50% senken	Durchlaufzeit	Durchlaufzeit
Prozesskosten um 20% senken	Prozesskosten	Prozesskosten
Qualitätsniveau beibehalten	Qualitätsniveau	Anzahl erfolgreicher Widersprüche

Tabelle 12: Abhängigkeit von Projektziel - Evaluierungskriterium - Indikator (Beispiel)

Die Wirkung organisatorischer Maßnahmen auf den Output ist in der Regel anhand quantitativer Messgrößen einfach zu bewerten. Zu diesem Zweck findet ein Soll-Ist-Vergleich zwischen dem gewünschten, zum Ziel erklärten Output (vor Umsetzung der Maßnahmen) und dem tatsächlich erreichten Output nach Umsetzung der Maßnahmen statt. Die Maßnahmen sind dann als wirksam zu bewerten, wenn die Ist-Werte die Soll-Werte erreichen beziehungsweise in der gewünschten Richtung übersteigen.

Beispiel:

- Durchlaufzeit des Prozesses vor Umsetzung einer organisatorischen Maßnahme: 10 Tage
- Soll-Wert der Durchlaufzeit (Ziel der Maßnahme): 5 Tage (50%)
- Ist-Wert der Durchlaufzeit nach Umsetzung der organisatorischen Maßnahme: 7 Tage

Ergebnis: Die Maßnahmen sind nicht im erwarteten Umfang wirksam, da das Ziel nicht erreicht wurde.

Wesentlich schwieriger zu bewerten ist die Wirksamkeit organisatorischer Maßnahmen auf der strategischen Ebene des Outcome, da sich dieser aufgrund seines eher qualitativen Charakters nur bedingt und über Umwege messen lässt. Hinzu kommt, dass die Wirkung in der Regel erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung zu ermitteln sein wird. Die Erreichung der Ziele und somit die Wirksamkeit einer Maßnahme wird in aller Regel nur mit Hilfe von Indikatoren gemessen werden können. Messgrößen sind dabei quantifizierbare Werte, welche auf dem Weg von Soll-Ist-Vergleichen Aufschluss über die Erreichung von Zielen geben. Indikatoren sind Kenngrößen, die über einen festgelegten, nicht oder nur sehr schwer messbaren Tatbestand Auskunft geben sollen. Unterschieden werden können Indikatoren bezüglich ihrer Wirkungsebene entsprechend den obigen Ausführungen in Output- und Outcome-Indikatoren.

Outputindikatoren stellen die unmittelbaren und konkreten Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen dar. Outcome-Indikatoren dagegen beziehen sich auf den Nutzen beziehungsweise die Resultate, welche durch den Output im Hinblick auf die Zielsetzungen erreicht werden konnten.⁵⁴ Die Entwicklung von Indikatoren zur Wirkungsmessung erfolgt in den folgenden Schritten:

Schritte	Beispiel (Fortführung)
Messziele festlegen: Über welchen Aspekt soll der Indikator Auskunft geben?	Qualitative Entwicklung eines Leistungserstellungsprozesses (Antragsverfahren)
Ableitung beobachtbarer Sachverhalte: Über welchen Sachverhalt kann das Messziel beobachtet werden?	Widersprüche gegen die Bescheide
Korrespondenzregeln finden: Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem beobachteten Sachverhalt und dem Messziel?	Die Qualität der Antragsbearbeitung hat abgenommen, wenn die Anzahl der erfolgreichen Widersprüche steigt.
Ableitung des Indikators	Anzahl der begründeten Widersprüche, auf die ein Abhilfebescheid ergeht
Überprüfung des Indikators auf Validität und Reliabilität: Lässt der Indikator tatsächlich Aussagen über die Wirkung einer Maßnahme zu? Ist die Messung jederzeit unter gleichen Voraussetzungen wiederholbar?	Die Anzahl der erfolgreichen Widersprüche kann auch durch andere Aspekte beeinflusst sein. Beispiel: Abhilfebescheid ergeht aufgrund mangelnder Mitwirkung des Antragstellers (nicht vorgelegte, für die Antragsprüfung zwingend erforderliche Unterlagen). Im Rahmen des Widerspruchsverfahrens führen die dann vorgelegten Unterlagen zur Stattgabe. In diesem Fall muss ein weiterer Indikator gefunden werden, um die Ergebnisse zu validieren.

Tabelle 13: Schritte zur Entwicklung von Indikatoren

Die Evaluierung von Organisationsprojekten und deren Ergebnissen hat nicht nur große Bedeutung für das abgeschlossene Projekt selbst. Werden die Erfahrungen und Erkenntnisse aufbereitet und für alle zugänglich gemacht, können auch langfristige Wirkungen für die erfolgreiche Durchführung und Umsetzung künftiger Organisationsprojekte erreicht werden.

⁵⁴ Vgl. Meyer (2004), S.7ff.

3 Aufgabenkritik

3.1 Vorbemerkung

Die öffentliche Hand befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen finanziellem Konsolidierungsdruck, damit einhergehenden knappen Ressourcen (Personal, Finanzmittel) und gleichzeitig den Forderungen der Gesellschaft nach einem bestimmten Leistungsangebot: Da die Gesellschaft mit der Bereitstellung von öffentlichen Leistungen rechnet und zudem die Bürger und Bürgerinnen nicht enttäuscht werden sollen, wird das öffentliche Leistungsangebot selten in Frage gestellt. Darüber hinaus wird manchen Fällen ein Leistungsangebot bereitgestellt, für das aufgrund geänderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen kein aktuelles Bedürfnis (mehr) vorliegt.

Um Spielräume für die Übernahme künftiger Aufgaben zu schaffen, ist es bei gleichbleibenden oder sogar abnehmenden Anzahl an Ressourcen notwendig, den bestehenden Aufgabenbestand kritisch zu hinterfragen. Hierfür bietet in gewissen Grenzen die Aufgabenkritik⁵⁵ eine Hilfestellung. Ansatzpunkt der Aufgabenkritik ist der bestehende Aufgabenkatalog. Im Zentrum steht die Fragestellung, ob dieser grundsätzlich und im bisherigen Umfang erbracht werden muss und ob es hinsichtlich der Wahrnehmung der notwendigen Aufgaben Optimierungspotential gibt.

Um eine Aufgabenkritik erfolgreich durchführen zu können, ist es zwingend notwendig, die *strategische Ausrichtung* des Untersuchungsbereiches zu kennen. Es muss bekannt sein, *welche* Aufgaben erbracht werden und welche Aufgaben zur Erreichung *welcher* Ziele erbracht werden müssen. Nur dann ist eine kritische Überprüfung der bestehenden Aufgaben möglich. Es kann zu jeder Aufgabe eine Aussage getroffen werden, inwieweit sie zur Zielerreichung einen Beitrag leistet oder ggf. entfallen kann. Damit kann die Aufgabenkritik für die Leitungsebene Hinweise liefern, ob ggf. (Teil-) Aufgaben geändert werden und/oder neue (Teil-) Aufgaben in den Aufgabenkatalog aufgenommen werden müssen, um das Ziel zu erreichen (*zielorientiertes Verwaltungshandeln*).

Bei einer Aufgabenkritik steht grundsätzlich der gesamte Aufgabenkatalog im Fokus. Es werden grundsätzlich *sämtliche* Aufgaben kritisch betrachtet. Auch wenn eine Aufgabenkritik mit hohem Aufwand verbunden ist, sollte die Aufgabenkritik eine Daueraufgabe der öffentlichen Hand sein: Für eine sinnvolle Ressourcennutzung sollte stets im Blick behalten werden, inwieweit der bestehende Aufgabenkatalog tatsächlich noch aktuell ist. Sofern der Aufgabenkatalog im Zuge einer Aufgabenkritik bereits erstellt und bewertet wurde, kann dieser als Ausgangsbasis für die Durchführung einer permanenten Aufgabenkritik dienen.

Aufgrund der pauschalen Stelleneinsparungen seit 1993 waren die Bundesbehörden gezwungen, erhebliche Anteile ihres Personals einzusparen. Dabei nutzen sie vielfach die so genannte ‚Rasenmähermethode‘. Hierbei werden Einsparvorgaben auf alle Aufgaben und Bereiche gleichermaßen undifferenziert verteilt. Zwar konnten auch so die geforderten Einsparungen umgesetzt werden. Es fehlte aber die kritische Auseinandersetzung mit den Arbeitsinhalten bzw. den Aufgaben der Behörde. So konnten nicht notwendige Aufgaben weitergeführt werden, während für

⁵⁵ Die Aufgabenkritik wurde zuerst von der KGSt für die Anwendung im öffentlichen Sektor vorgeschlagen, die sich bereits in den 70er Jahren mit dem Anwachsen öffentlicher Aufgaben beschäftigte, vgl. KGSt (1974).

notwendige Aufgaben Personal teilweise fehlte. Eine solche Vorgehensweise ist abzulehnen. Eine Aufgabenkritik, als qualitative Betrachtung, führt grundsätzlich zu besseren Ergebnissen.

Der Umfang einer Aufgabenkritik kann variieren. Sie kann auf einzelne Aufgaben ausgewählter organisatorischer Bereiche, auf Aufgabenblöcke, auf die gesamte Behörde oder ein Ressorts erstrecken und ist auch ressortübergreifend möglich.

3.2 Begriffsklärung

Mithilfe der Aufgabenkritik kann mögliches Optimierungspotential bei der Ressourcenverteilung aufgezeigt werden, indem der Aufgabenkatalog im Hinblick auf folgende vier zentrale Fragen kritisch betrachtet wird:

(1)	Ist es notwendig, eine (Teil-) Aufgabe künftig weiterhin zu erbringen?
(2)	Ist das bisherige Leistungsangebot bzw. die Leistungsbreite einer (Teil-) Aufgabe weiterhin notwendig, um das mit ihr verbundene Ziel zu erreichen?
(3)	Ist die (Teil-) Aufgabe zwingend von der betrachteten Organisationseinheit (Untersuchungsbereich) zu erbringen oder kann dies wirtschaftlicher an anderer Stelle (z.B. extern, Privatwirtschaft) geschehen?
(4)	Welches Optimierungspotential ergibt sich hinsichtlich der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse bei den weiterhin im Untersuchungsbereich verbleibenden (Teil-) Aufgaben?

In der Regel werden diese vier Fragen, die bei einer Aufgabenkritik gestellt werden, einer Zweck- und einer Vollzugskritik zugeordnet.

Die Zweckkritik stellt die Frage nach der Erledigung der *richtigen* Aufgaben – ist es notwendig, bestimmte (Teil-) Aufgaben wahrzunehmen? Hieraus ergeben sich weitere Fragen: Erfüllen die (Teil-) Aufgaben das mit ihnen verbundene Ziel? Ist der aufgewendete personelle und finanzielle Ressourcenbedarf angemessen, um das mit der (Teil-) Aufgabe verfolgte Ziel zu erreichen? Die Zweckkritik setzt am Aufgabenkatalog an und klärt, welche Aufgaben auch weiterhin wahrgenommen werden und welche Leistungsbreite für die beizubehaltenden Aufgaben benötigt wird.

Der mithilfe der Zweckkritik bereinigte Aufgabenkatalog ist Grundlage für die Durchführung einer Vollzugskritik. Die Vollzugskritik untersucht, ob Aufgaben, deren Notwendigkeit nicht angezweifelt wird, kostengünstiger, schneller und qualitativ besser wahrgenommen werden können.

Die Vollzugskritik versucht folglich zu klären, ob die wahrgenommenen Aufgaben *richtig erledigt* werden. Diese Frage zielt damit nicht nur auf die *Optimierung von Geschäftsprozessen* (Frage 4) sondern ermittelt auch *wer* für die Erbringung dieser (Teil-) Aufgabe grundsätzlich geeignet ist (z.B. unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten). Aus diesem Grund wird die Frage des ‚wer‘ (Frage 3) im Folgenden unter dem Ansatz der Vollzugskritik eingeordnet.⁵⁶ In Rahmen der Vollzugskritik wird damit geklärt, ob die betrachtete (Teil-) Aufgabe zwangsläufig im Untersuchungsbereich weiterhin erbracht werden muss (Frage nach der Leistungstiefe). Bei der Frage nach der Leistungstiefe geht es nicht darum wie intensiv eine Aufgabe wahrgenommen wird, es wird vielmehr danach gefragt, welchen Teil einer Aufgabe der öffentliche Sektor selbst erstellt, und in welchem Umfang Leistungen eingekauft werden. Damit ist die Frage berührt, ‚wer‘ neben dem öffentliche Sektor noch an der öffentlichen Wertschöpfung beteiligt ist, um die Gesamtleistung dem Endkunden (=Gesellschaft) anzubieten. Eine Verringerung der Leistungstiefe bedeutet demnach, dass bestimmte (Teil-) Aufgaben nicht mehr durch die öffentliche Hand selbst durchgeführt werden, sondern z.B. private Anbieter hierfür in Frage kommen.⁵⁷

Grundsätzlich ist bei der Durchführung einer Aufgabenkritik zu beachten, dass nur für tatsächlich notwendige (Teil-) Aufgaben eine detaillierte Untersuchung im Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten bei der Aufgabenerledigung sinnvoll ist. Auch eine (organisatorische) Neuausrichtung einer Behörde oder eine Personalbedarfsermittlung bedingt die Kenntnis der wahrzunehmenden Aufgaben. Das bedeutet, dass die Zweckkritik stets der Vollzugskritik vorausgeht. Abbildung 6 verdeutlicht anhand dieser vier zentralen Fragen schematisch den Ablauf einer Aufgabenkritik:

⁵⁶ Bisweilen wird dies auch als Teil der Zweckkritik aufgefasst.

⁵⁷ Vgl. bspw. Naschold et al (2000), S.13; Fiedler (2001), S.105ff.

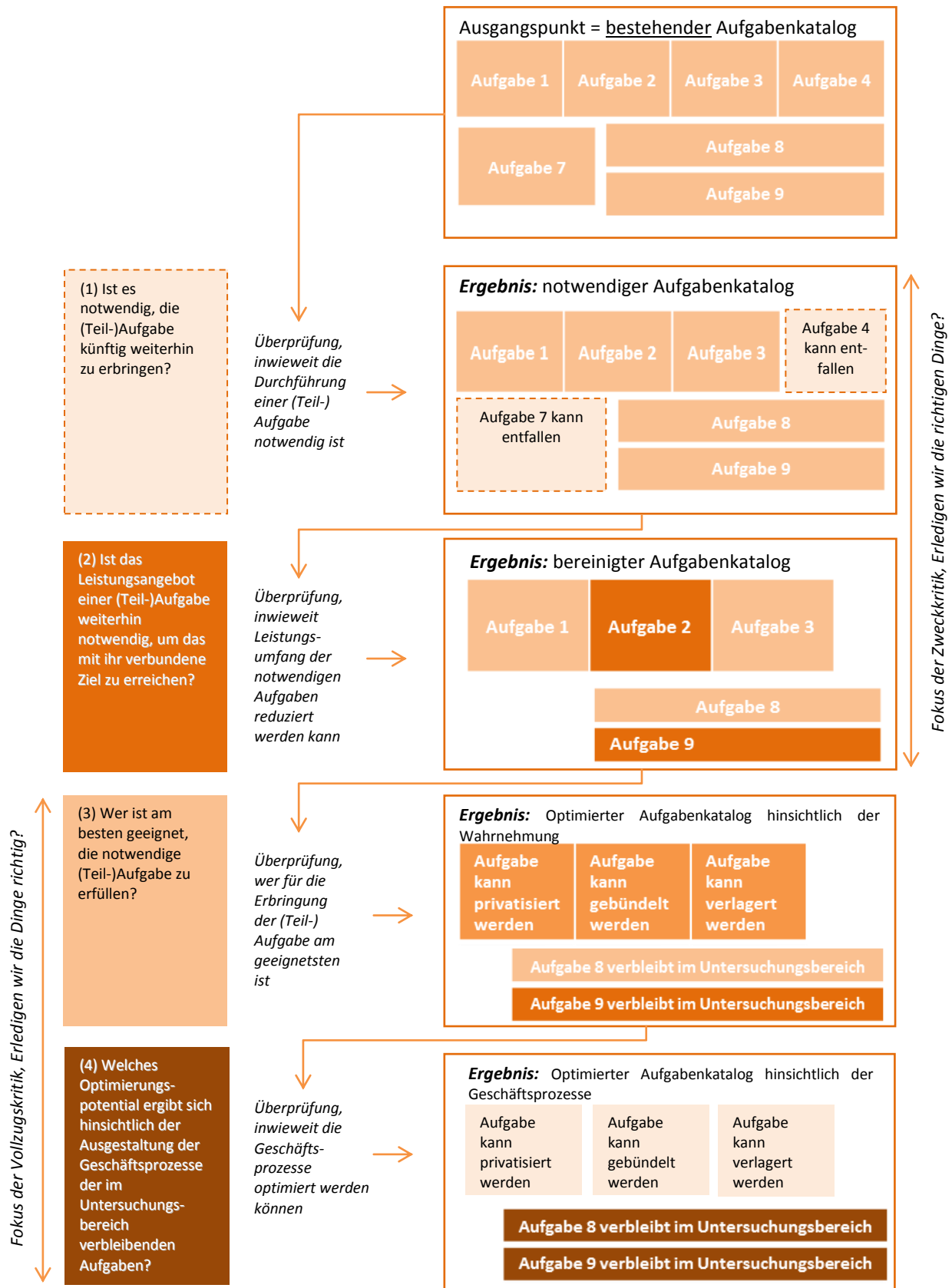


Abbildung 6: Ablauf einer Aufgabenkritik

Manche Ansätze sprechen hier statt von der Zweck- und der Vollzugskritik von der Aufgabenkritik im engeren oder im weiteren Sinn oder sie setzen die Zweckkritik mit der Fragestellung bzgl. der Effektivität und die Vollzugskritik mit der Frage nach der Effizienz der Aufgabenerfüllung gleich. Andere Ansätze beantworten die Frage des ‚wer‘ für die Erfüllung der (Teil-) Aufgabe am geeignetsten ist, bereits im Rahmen der Zweckkritik.

Unabhängig davon, welcher dieser Ansätze verfolgt wird – sind die Zielsetzung und das Ergebnis in allen Fällen identisch: die sinnvolle Verwendung der vorhandenen Ressourcen. Abbildung 7 verdeutlicht die Einordnung der Zweck- und der Vollzugskritik im Zuge der Erfüllung der öffentlichen Aufgabe.

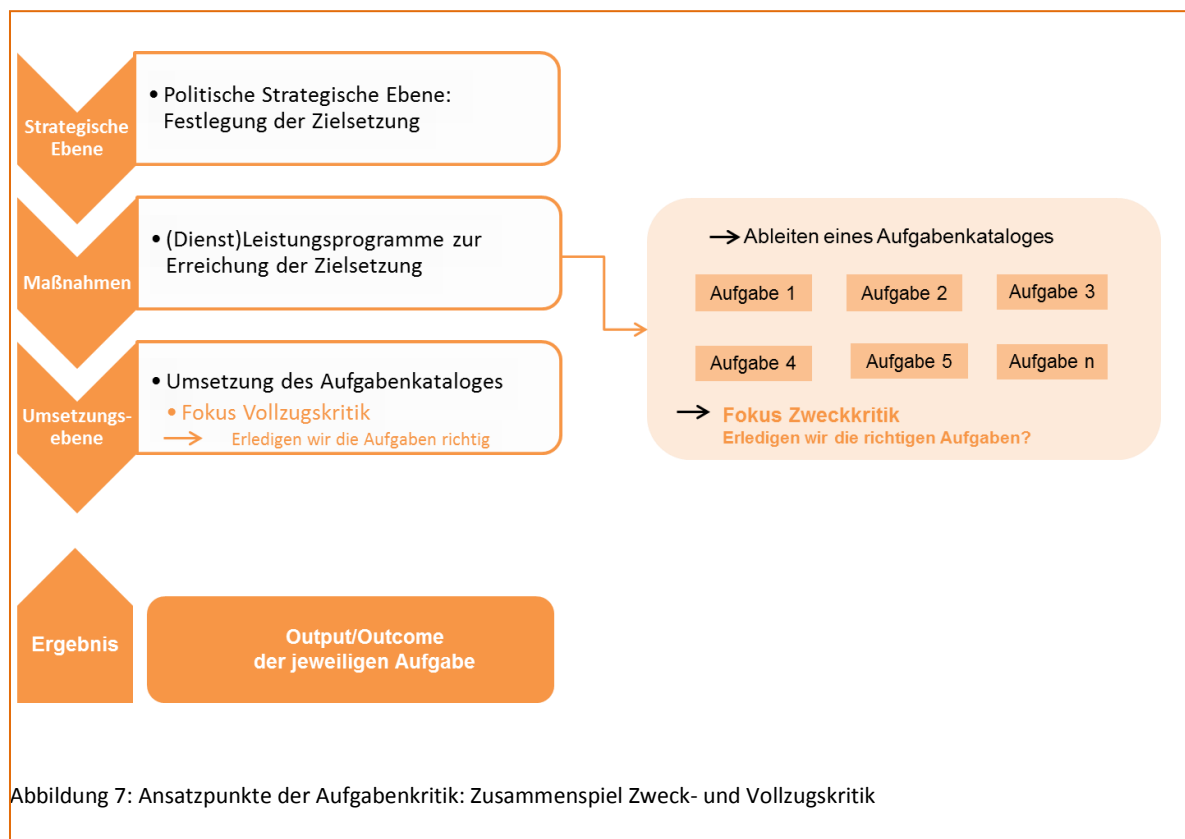


Abbildung 7: Ansatzpunkte der Aufgabenkritik: Zusammenspiel Zweck- und Vollzugskritik

Neben der Aufgabenkritik schlägt die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) vor, eine Produktkritik anzuwenden. Statt Aufgaben werden hier Produkt(-gruppen) analysiert.⁵⁸ Produktkritik ersetzt jedoch keine Aufgabenkritik.

⁵⁸ Vgl. KGSt (2005), Produkte auf dem Prüfstand.

3.3 Durchführung einer Aufgabenkritik

Die Durchführung einer Aufgabenkritik erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren⁵⁹:

- | | |
|--|--|
| Schritt 1
<i>Vorbereitung</i> | Um eine Aufgabenkritik durchführen zu können, ist es zwingend notwendig, die strategische Ausrichtung des Untersuchungsbereiches zu kennen. Nur dann ist eine kritische Überprüfung des bestehenden Aufgabenkataloges möglich. Darüber hinaus gilt es, die Unterstützung der Leitungsebene und der Beteiligten sicherzustellen sowie ein geeignetes Projektteam zusammenzustellen. |
| Schritt 2
<i>Konzeption</i> | In einem zweiten Schritt gilt es, ein Bewertungsschema der Aufgabenkritik einschließlich eines Fragenkataloges zu erarbeiten, so dass eine möglichst umfängliche Aussage zu den betrachteten (Teil-) Aufgaben möglich ist. |
| Schritt 3
<i>Erhebung</i> | Im Anschluss daran erfolgt die Datenerhebung. Mit der Datenerhebung wird zum einen der Aufgabenkatalog des zu untersuchenden Bereiches ermittelt. Zum anderen werden, basierend auf dem erstellten Fragenkatalog (Schritt 2), zahlreiche Informationen zu diesen (Teil-) Aufgaben erhoben, die sowohl der anschließenden Bewertung im Rahmen der Zweckkritik dienen als auch die Basis für mögliche Maßnahmen der Vollzugskritik schaffen. |
| Schritt 4
<i>Bewertung</i> | <p>Im Anschluss an die Datenerhebung erfolgt die Bewertung (Ist-Analyse) der Daten. Dabei wird die Aufgabenkritik in eine Zweck- und eine Vollzugskritik unterteilt. Während die Zweckkritik auf einen bereinigten Aufgabenkatalog abzielt, geht es bei der Vollzugskritik darum, diesen bereinigten Katalog bzgl. möglicher Wahrnehmungsfragen zu optimieren.</p> <p>Eine Aufgabenkritik kann bereits mit der Zweckkritik enden. Für die Durchführung der Vollzugskritik ist eine vorangegangene Zweckkritik jedoch Grundvoraussetzung – nur ein bereinigter Aufgabenkatalog kann als Grundlage für weitere Optimierungsansätze herangezogen werden</p> |
| Schritt 5
<i>Ableiten von Handlungs-empfehlungen</i> | Abschließend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie mit den betrachteten Aufgaben zukünftig verfahren werden soll, z.B. Wegfall oder Fortführung unter veränderten Geschäftsprozessen (Soll-Konzeption). |

Nachfolgend werden die Schritte 1 bis 5 näher erläutert. Zunächst werden die zentralen Elemente der einzelnen Schritte skizziert. Im Anschluss fasst eine Checkliste die wichtigsten Punkte in Form einer Ergebnisdokumentation zusammen. Wo möglich und sinnvoll, werden die einzelnen Schritte mit Arbeitshilfen ergänzt.

⁵⁹Die Vorgehensweise einer Aufgabenkritik richtet sich nach dem universellen Vorgehensmodell des Organisationshandbuches und gliedert sich in eine Voruntersuchung (Konzeption) und eine Hauptuntersuchung (Ist-Erhebung, Ist-Analyse und Soll-Konzeption), Vgl. hierzu www.orghandbuch.de, Kapitel 2 „Vorgehensmodell“.

Schritt 1: Vorbereitung der Aufgabenkritik

Nachfolgende Punkte sind für eine erfolgreiche Aufgabenkritik von erheblicher Bedeutung:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <i>Strategische Ausrichtung</i> | Die strategische Ausrichtung der Behörde/Untersuchungsbereich muss im Vorfeld geklärt werden. Diese festzulegen fällt in die Verantwortung der Führungskräfte. Nur wenn die strategische Ausrichtung vorhanden ist, können Bewertungskriterien für die (Teil-) Aufgaben definiert werden. Die Strategie muss allen Beteiligten vor Durchführung der Aufgabenkritik bekannt sein. |
| <i>Leitungsebene</i> | Wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse einer Aufgabenkritik hat die unmittelbare und eindeutige Unterstützung durch die Leitungsebene. Nur wenn die Ziele der Aufgabenkritik durch diese Ebene tatsächlich gewollt, gefördert und sowohl eindeutig als auch nachdrücklich behördenintern und nach außen (z.B. gegenüber der Fachaufsicht) vertreten werden, kann eine Aufgabenkritik zum Erfolg führen. Die Ziele der Aufgabenkritik müssen durch die Leitung eindeutig und nachdrücklich vertreten werden, d.h. z.B., dass das Projekt „Aufgabenkritik“ gegenüber anderen Aufgaben im Untersuchungsbereich priorisiert wird. |
| <i>Bereitschaft der Beteiligten</i> | Der Erfolg der Aufgabenkritik hängt von der Bereitschaft der Beteiligten auf allen (Hierarchie-) Ebenen ab, ihre Aufgaben kritisch zu hinterfragen und eine sachgerechte Bewertung vorzunehmen und entsprechende Vorschläge einzubringen. Ebenfalls sind Besitzstandswahrung und Bereichsinteressen zugunsten einer sachgerechten Aufgabenkritik zurückzustellen. Dieser Prozess muss von den Führungskräften bis hin zur Behördenleitung aktiv unterstützt und gefördert werden (glaubwürdige Promotorenrolle). |
| <i>Kommunikationsplan</i> | Um die Akzeptanz der beteiligten Beschäftigten sowie der Entscheidungsträger zu erreichen, ist eine gezielte Information und Kommunikation mit Hilfe eines Kommunikationsplans (→ Projektmarketing) empfehlenswert (Wer erhält wann welche Informationen in welcher Form?). Der frühzeitigen Einbindung der zu beteiligenden Stellen (z. B. der Personalvertretung) und einer transparenten Kommunikation von Projektzielen, Vorgehen und Zuständigkeiten kommt insoweit eine große Bedeutung zu. |
| <i>Ansprechpartner</i> | Für die Aufgabenkritik sind verfügbare und autorisierte Ansprechpersonen im Untersuchungsbereich festzulegen, die zu den betrachteten Aufgaben auskunftsfähig sind. |
| <i>Lenkungsausschuss</i> | Bei einer systematischen Aufgabenkritik über bspw. mehrere Referate, Abteilungen oder ganze Behörden hinweg sollte ein durchsetzungsfähiger Lenkungsausschuss installiert werden. Dessen Aufgaben umfassen z.B. die Abnahme von Methodik und Zwischenergebnissen; er fungiert ebenfalls als Entscheidungsinstanz oder als Eskalationsebene bei Problemen zwischen den projektbeteiligten Stellen. |
| <i>Projektteam</i> | Für die Durchführung einer Aufgabenkritik ist die Zusammenstellung eines fachlich qualifizierten Projektteams sowie die Freistellung der Projektmitglieder |

von ihren sonstigen Aufgaben (mindestens teilweise) für die Dauer der Aufgabenkritik sicherzustellen.

Kapazitäten Die eindeutige Unterstützung der Behördenleitung schließt die Sicherstellung ausreichender Projektkapazitäten mit ein (Personal, Ausstattung).

Projektorganisation Darüber hinaus ist die → Projektplanung vorzunehmen.

Ergebnisdokumentation Aktuelle - von der Leitung festgelegte, strategische Zielsetzungen, Projektauftrag, Projektplan

Arbeitshilfen Neben den üblichen Quellen für die → Dokumentenanalyse sollten bei der Aufgabenkritik zusätzlich – soweit vorhanden – das Behördenleitbild sowie strategische Planungsdokumente insbesondere → Portfolioanalyse, → Balanced Scorecard, KLR-Produktkatalog, → Zielvereinbarungen, vorhandene Prozessdokumentationen etc. hinzugezogen werden.

Schritt 2: Konzeptionsphase – Erstellen des Bewertungsschema

Nachfolgende Ausführungen geben einen Überblick über die Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines Bewertungsschemas für die Zweck- und die Vollzugskritik.

Mögliche Empfehlungen einer Aufgabenkritik Die Aufgabenkritik zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, wie mit den (Teil-) Aufgaben des Untersuchungsbereiches künftig verfahren werden kann, um eine sinnvolle Ressourcennutzung zu generieren. Mögliches Bewertungsergebnis der (Teil-) Aufgabe kann sein:

Im Rahmen der **Zweckkritik**:

- (1) der Wegfall
- (2) die Beibehaltung bei Änderung der Leistungsbreite
- (3) die Beibehaltung

Im Rahmen der **Vollzugskritik**:

- (4) die (Teil-) Privatisierung
- (5a.) der Verbleib der (Teil-) Aufgabe im öffentlichen Sektor, aber Übernahme durch andere Organisationseinheiten/Behörden:
Verlagerung/Bündelung/ mit anschliessender Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Kostenreduzierung, Kundenorientierung etc.
- (5b.) der Verbleib der (Teil-) Aufgabe in der gleichen Organisationseinheit/Behörde anschliessender

Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Kostenreduzierung, Kundenorientierung etc.

Erstellen eines Bewertungs-schemas

Damit Aussagen zu den einzelnen untersuchten (Teil-) Aufgaben abgeleitet werden können, ist eine Bewertung der (Teil-) Aufgaben nach einem einheitlichen Schema notwendig.

Hier gilt es zu überlegen, welche Kriterien (auch Eigenschaften oder Anforderungen) die untersuchten (Teil-) Aufgaben erfüllen müssen, so dass eine Empfehlung hinsichtlich der oben genannten fünf Möglichkeiten gegeben werden kann. Für die Bewertung der untersuchten Aufgaben – im Hinblick zum einen auf ihre grundsätzliche Fortführung (Möglichkeiten 1-3) und zum zweiten in Bezug auf die Optimierung hinsichtlich ihrer Wahrnehmung (Möglichkeiten 4-5) – müssen daher vor (!) Beginn der Datenerhebung (Schritt 3) zunächst Kriterien identifiziert werden.

Die Ermittlung, inwieweit die einzelnen untersuchten (Teil-) Aufgaben diese Anforderungen erfüllen, um einer Alternative zugeordnet werden zu können, erfolgt über einen *Fragenkatalog*. Es gilt solche Fragen zu identifizieren, deren Antworten als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden können, wie mit den betrachteten (Teil-) Aufgaben künftig verfahren werden kann.

Bewertungs-schema für die Zweckkritik

Ziel der Zweckkritik ist die Bereinigung des Aufgabenkataloges (*die richtigen Dinge tun*). Daher wird im Rahmen der Zweckkritik der Aufgabenkatalog grundsätzlich in Frage gestellt. Es stehen sämtliche (Teil-) Aufgaben zur Disposition– d.h., auch gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben werden kritisch hinterfragt.

Grundsätzlich bietet sich eine Trennung der Aufgaben in ‚muss/soll/kann-Aufgaben‘ als mögliches Raster zur Einordnung von (Teil-) Aufgaben an. Die Ressorts sind neben ‚Muss‘-Aufgaben (Aufgaben, die gesetzlich gefordert sind) auch an die ‚Soll‘-Aufgaben (Aufgaben nach politisch-strategischen Vorgaben) gebunden. Sie folgen nahezu ausschließlich aus den politischen Vorgaben der Hausleitungen, des Parlaments, der Bundesregierung – und zunehmend den europäischen und internationalen Vorgaben. Eine Entscheidungsfreiheit, ob die „Muss“- und „Soll“-Aufgaben wahrgenommen werden, haben die Ressorts nicht.

Im Rahmen der Aufgabenkritik sollten jedoch sämtliche Aufgaben auf den Prüfstand gestellt werden– auch solche, denen eine gesetzliche Vorschrift oder politische Entscheidung und Vorgaben (z.B. Kabinettsbeschluss, Beschluss des HHA des DBT) zu Grunde liegt.

Denn auch ‚Muss‘ bzw. ‚Soll‘ Aufgaben können unter Umständen nicht mehr zeitgemäß sein und die mit ihr verbundenen Zielsetzungen werden nicht (mehr) erreicht. Unter Umständen schafft erst eine Aufgabenkritik die Tatsachengrundlage, die die erforderliche Änderung der bestehenden Rechtslage oder der politischen Vorgaben offensichtlich macht und begründet.

Würde man diese Aufgaben bei der Aufgabenkritik als gegeben betrachten, werden unter Umständen weiterhin unnötig Ressourcen gebunden. Dass die Änderung der Rechtslage ein gegebenenfalls langwieriges Vorhaben sein kann, darf dem nicht entgegenstehen.

Eine Trennung in diese Kategorien kann nach Abschluss der Bewertung der Aufgaben hilfreich sein, um mögliche zeitliche Umsetzungserfolge für einen Wegfall aufzuzeigen: So wird es einfacher sein, auf nicht mehr notwendige ‚Kann‘ Aufgaben zu verzichten, als auf solche Aufgaben, die aufgrund gesetzlicher Grundlagen oder politischer Vorgaben ausgeführt werden und deren Wegfall und damit verbunden eine Ressourceneinsparung zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden kann.

Sofern eine (Teil-) Aufgabe künftig nicht mehr durchgeführt werden soll, muss sie bestimmte Bedingungen erfüllen, so dass eine solche Empfehlung gegeben werden kann.

Mögliche Bedingungen, die die Fortführung der Aufgabe in Frage stellen, sind z.B.:

- Der Wahrnehmungsgrund entfällt:
 - durch (künftigen) Wegfall der gesetzlichen Grundlage oder Aufhebung der politischen Entscheidung (sofern Aufgabe nicht ohnehin zeitlich befristet wahrzunehmen war)
 - dadurch, dass die (Teil-) Aufgabe nicht mehr zeitgemäß ist und nicht auf die Bedürfnisse des Endkunden/Bürgers abzielt, d.h. das mit der (Teil-) Aufgabe verbundene Ziel wird nicht erreicht
- Die (Teil-) Aufgabe wird auch von einer anderen Stelle in ausreichender Art und Weise erledigt (Doppelarbeit)

Sofern eine (Teil-) Aufgabe künftig nicht mehr im gleichen Umfang wie bisher durchgeführt werden soll, müssen hier bestimmte Bedingungen (Anforderungen, Kriterien) erfüllt sein, so dass eine solche Empfehlung gegeben werden kann.

Mögliche Bedingungen, die den bisherigen Leistungsumfang in Frage stellen, sind z.B.:

- Leistungsbreite/-umfang kann reduziert werden:
 - es kann bei Verringerung/Reduktion des Outputs einer (Teil-) Aufgabe nach wie vor das angestrebte Ziel erreicht werden (z.B. drei statt vier Pförtner, oder Verringerung der Anzahl an Fortbildungsveranstaltungen)

*Ausarbeitung
eines Fragen-
kataloges*

Sofern eine (Teil-) Aufgabe nicht entfallen oder im Umfang nicht verringert werden kann, erfolgt die Empfehlung der grundsätzlichen Beibehaltung der (Teil-) Aufgabe.

Um für die Beurteilung einer Aufgabe im Rahmen der Zweckkritik bzgl. ihres Wegfalls, der Verminderung des Leistungsumfangs oder der Beibehaltung eine Aussage treffen zu können, ist es notwendig, solche Informationen zu den jeweiligen (Teil-) Aufgaben zusammenzutragen, die eine Aussage ermöglichen, inwieweit sie die hier genannten Bedingungen erfüllen.

Die Ermittlung der Informationen erfolgt über einen Fragenkatalog. Die Antworten auf die einzelnen Fragen dienen als Grundlage für die Bewertung. Entsprechend muss bei der Auswahl der Fragen darauf geachtet werden, dass deren Antworten für eine Empfehlung im Sinne der Zweckkritik zielführend und geeignet sind. So müssen die Fragen so formuliert sein, dass deren Antworten im Rahmen der Bewertungsphase eine eindeutige Zuordnung in die Empfehlungsalternativen der Zweckkritik liefern.

Tabelle 14 (Spalte 3) zeigt – beispielhaft – einige mögliche Fragen auf, deren Antworten eine Einordnung der untersuchten (Teil-) Aufgaben in die möglichen Empfehlungsalternativen der Zweckkritik geben können. Hier ist jedoch zu beachten, dass nicht alle Fragen bzw. deren Antworten eindeutig eine Zuordnung nur zu einer Empfehlungsalternative der Zweckkritik ermöglichen. Wie noch bei der Bewertungsphase gezeigt werden wird, sind immer alle Antworten im Gesamtkontext zu betrachten.

Empfehlungen der Zweckkritik	Bedingungen, die an die (Teil-) Aufgabe gestellt werden, so dass eine Empfehlung i.S. der Zweckkritik gegeben werden kann	Erfüllen die (Teil-) Aufgaben die Bedingungen für die Empfehlungen? Die Antworten auf die Fragen dienen als Entscheidungsgrundlage für die Bewertung der (Teil-) Aufgaben hinsichtlich der an sie gestellten Bedingungen (nicht abschließende Aufzählung)
(1) Grundsätzliche Infragestellung hinsichtlich Fortführung der Aufgabe (Wegfall der Aufgabe)	<p>→ Sofern der Grund für die Wahrnehmung einer Aufgabe nicht mehr vorhanden ist, oder zukünftig wegfallen wird, kann auf die Aufgabe verzichtet werden</p> <p>→ Aufgaben leisten für die Erreichung der strategischen (politischen) Zielsetzung keinen Beitrag und sind demnach nicht mehr notwendig und somit überflüssig (Aufgabe ist möglicherweise nicht (mehr) ‚richtig‘ gewählt, um die damit verbundene Zielsetzung zu erreichen, z.B. aufgrund geänderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Hinweis gibt hier z.B. das Verhältnis Zielerreichung und Ressourceneinsatz, d.h. stehen diese in einem angemessenen Verhältnis</p> <p>→ Aufgabe wird an mehreren Stellen durchgeführt (Doppelarbeit) mit dem gleichen Ziel, für den gleichen Adressatenkreis und in derselben Zuständigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trägt die (Teil-) Aufgabe zur Zielerfüllung bei? ▪ Sind die (Teil-) Aufgaben sinnvoll, um das Ziel der Hauptaufgabe zu erreichen? ▪ Existiert der ursprüngliche Grund der Aufgabenwahrnehmung noch? ▪ Gibt es (Teil-) Aufgaben, die zum Aufgabenbereich der untersuchten Organisationseinheit gehören, aber von dieser nicht wahrgenommen werden? ▪ Wie hoch ist der Ressourceneinsatz (Personal und Sachmittel), der für die Erfüllung der Aufgabe notwendig ist? Welchen Preis haben die Leistungen? (geschätzt, ggf. liefert die KLR aussagefähige Daten) ▪ Wie hoch ist die tatsächliche Personalbindung pro Aufgabe in einem bestimmten Betrachtungszeitraum (z.B. ein Kalenderjahr)? ▪ Auf welcher Rechtsgrundlage beruht die Aufgabe und ist absehbar, ob diese Rechtsgrundlage in Zukunft wegfällt (z. B. durch Gesetzesänderung)? ▪ Wer ist Nachfrager nach der Leistung, wer ist unmittelbarer Empfänger (Kunde)? ▪ Ist ein (Teil-) Aufgabenwegfall möglich, ohne die Erreichung der Behördenziele in Frage zu stellen? Welche Konsequenzen sind zu erwarten, wenn die (Teil-) Aufgabe wegfällt? ▪ Wird die Aufgabe in einem anderen Bereich identisch wahrgenommen? ▪ Existieren andere Organisationseinheiten, die mit gleichen oder ähnlichen fachlichen Themen betraut sind?
(2) Beibehaltung der Aufgabe unter Reduktion des Aufgabenumfangs	<p>→ d.h. der bisherige Umfang der Aufgabenerledigung (i.S. der Breite des Leistungsangebotes) bindet unnötige Ressourcen, die Aufgabe würde bei vermindertem Output dennoch zur Zielerreichung führen; vice versa: Hinweis auf ‚Untererfüllung‘ möglich</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Auswirkungen hat eine Reduzierung/Erhöhung der Personalausstattung um bspw. 10% auf die Erfüllung der Aufgabe? ▪ In welcher Intensität werden Aufgaben erledigt? ▪ Kann die (Teil-) Aufgabe mit geringerer Quantität wahrgenommen werden? Welche Auswirkung hat dies auf die Qualität der Leistung?
Sofern (1) und (2) nicht möglich: (3) Beibehaltung der (Teil-) Aufgabe		

Tabelle 14: Bewertungsschema – Empfehlungsalternativen und Fragenkatalog für die Zweckkritik (nicht abschließende Aufzählung)

*Bewertungs-
schema für die
Vollzugskritik*

Sofern bei der Zweckkritik die Fortführung von (Teil-) Aufgaben grundsätzlich bzw. in abgeändertem Leistungsumfang bejaht wird, zielt die Vollzugskritik darauf ab, den mithilfe der Zweckkritik bereinigten Aufgabenkatalog hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung zu optimieren. Die Vollzugskritik gibt Handlungsempfehlungen für die zu erledigenden (Teil-) Aufgaben, deren Notwendigkeit nicht angezweifelt wird (*die Dinge richtig tun*).

Während bei der Zweckkritik die Fragen des Fragenkataloges auf die Empfehlung Wegfall, Beibehaltung unter Reduktion der Leistungsumfanges oder Beibehaltung ausgerichtet sind und damit die untersuchten (Teil-) Aufgaben drei Empfehlungsalternativen zugeordnet werden, bietet der Ansatz der Vollzugskritik mehrere Vorschläge bezogen auf ein mögliches Optimierungspotential:

Ein Ansatzpunkt zur Erzielung von Optimierungspotential umfasst die Fragestellung, *wer* die (Teil-) Aufgabe erbringen soll. Grundsätzlich geht es hier um die Beantwortung der Frage, ob die zu erbringende (Teil-) Aufgabe durch die öffentliche Hand selbst oder durch private Anbieter erbracht werden kann (Frage nach der Leistungstiefe). Innerhalb dieser beiden Empfehlungskategorien gibt es unterschiedliche Variationen für die Aufgabenerfüllung. Für die Erbringung der (Teil-) Aufgabe – sofern deren Fortführung im Rahmen der Zweckkritik bejaht wurde, kommen mehrere Konstellationen in Frage, bspw.:

<i>Privat- wirtschaftliche Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatisierung von (Teil-) Aufgaben ▪ ebenfalls denkbar die Kooperationen von öffentlich/privaten Leistungserbringern in Form von Public Private Partnerships
<i>Öffentliche Hand</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entweder eine andere öffentliche Einrichtung (bspw. bei der Bündelung oder der Verlagerung von (Teil-) Aufgaben (gleiche oder nachgelagerte Verwaltungsebene)) ▪ oder der Verbleib der (Teil-) Aufgabe im Untersuchungsbereich

Die Erfüllung folgender Kriterien bietet einen Anhaltspunkt bei der Bewertung der untersuchten (Teil-) Aufgaben, um eine Empfehlung hinsichtlich der genannten Erbringungsformen geben zu können: Damit eine (Teil-) Aufgabe für eine (Teil-) Privatisierung geeignet ist, sind folgende Anhaltspunkte relevant:

Mögliche Bedingungen, die für eine (Teil-) Privatisierung der Aufgabe erfüllt sein müssen:⁶⁰

- Aspekte bzgl. der strategischen Bedeutung der (Teil-) Aufgabe: je niedriger diese, umso eher ist eine (Teil-) Privatisierung denkbar, so dürfen bspw. keine Sicherheitsbedenken bestehen.
- Die betrachtete (Teil-) Aufgabe weist eine geringe Spezifität⁶¹ auf: je geringer diese, umso eher ist eine (Teil-) Verlagerung auf privatwirtschaftliche Anbieter möglich.
- Zusätzlich muss die Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme gegeben sein. D.h. auch, dass keine Abhängigkeiten mit nicht absehbaren Folgekosten entstehen dürfen.

Sofern eine (Teil-) Aufgabe nicht privatisiert wird, sondern im öffentlichen Sektor verbleibt, jedoch von anderen als dem Untersuchungsbereich übernommen werden soll (z.B. durch Bündelung, Verlagerung auf gleiche/nachgelagerte Ebene), liefern folgende Kriterien Anhaltspunkte:

Mögliche Eigenschaften der (Teil-) Aufgabe, die für eine Verlagerung innerhalb des öffentlichen Sektors sprechen:

- Bei der betrachteten (Teil-) Aufgabe muss es sich z.B. um eine bündelungsfähige Aufgabe handeln, d.h. es liegt hier keine Aufgabe vor, die lediglich nur von einer einzigen Behörde wahrgenommen wird, vor.
- Es handelt sich z.B. bei einer Aufgabenkritik in einer obersten Bundesbehörde um → Exkurs: nichtministerielle Aufgaben.
- Hier muss bei sämtlichen Empfehlungen zur Verlagerung/Bündelung die Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme gegeben sein.

Exkurs Ministerielle Aufgaben

Die Tatsache, dass eine Aufgabe gesetzlich fundiert ist, führt nicht automatisch zur Bejahung ihrer Weiterführung wie bisher. Selbst dann, wenn die Aufgabe weiterhin zwingend ausgeführt werden muss, können doch Veränderungen hinsichtlich ihrer instanziellen Zuordnung angebracht sein, z. B. durch Verlagerung von der ministeriellen Ebene auf den nachgeordneten Bereich. § 3 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien⁶² (GGO) umfasst die Aufgaben der Bundesministerien. Abgeleitet aus den Vorgaben der GGO

⁶⁰ Die hier aufgeführten Kriterien stammen aus der Transaktionskostentheorie. Anhand der Analyse Kriterien (1) der Spezifität, (2) der strategischen Relevanz der öffentlichen Aufgaben sowie (3) der Wirtschaftlichkeit kann abgeleitet werden, wer unter diesen Gesichtspunkten am besten für die Erbringung der jeweiligen (Teil-) Aufgabe geeignet ist. Vgl. Reichard (1998), S.127 sowie Reichard (2002), S.40ff.; Eichhorn (2001), S.415, Naschold et al (2000), S.13, S.24 und S.104ff.; Thom/Ritz (2008), S.221.

⁶¹ Spezifität meint in diesem Zusammenhang die exklusive Bereitstellung, Gestaltung und den besonderen Einsatz von Ressourcen, d.h. die Fähigkeiten, Ressourcen und Prozesse haben in der öffentlichen Wertschöpfungskette eine einzigartige Bedeutung. Auf alternative Verwendungsmöglichkeiten wird verzichtet. Eine Verwendung der Fähigkeiten/Ressourcen außerhalb des geplanten Verwendungszwecks führt zu einem geringeren Wert und Nutzen. Vgl. Naschold et al (2000), S.45ff.

⁶² Bundesregierung (2011), S.7.

haben sich in der Praxis bei der Abgrenzung von ministeriellen und nichtministeriellen Aufgaben folgende Kriterien als hilfreich erwiesen:

Ministerielle Aufgaben, ...	Nichtministerielle Aufgaben, ...
... wenn bei den Aufgaben inhaltlich folgende Kriterien erfüllt sind:	
strategisch	operativ
politisch	administrativ
Recht setzend	Recht anwendend
staatstragend	dienstleistend
Programm gestaltend /konzeptionell	vollziehend/ausführend
Generell, grundsätzlich	speziell, Einzelfälle
originär/koordinierend	abgeleitet
normativ	deskriptiv
überwiegend dispositiv-kreativ	Routine-/Massenarbeit
brisant/Konflikt	permanent/Konsens

Tabelle 15: Kriterien für die Abgrenzung ministerieller und nicht-ministerieller Aufgaben

Sofern keine (Teil-) Privatisierung oder eine Verlagerung/Bündelung innerhalb des öffentlichen Sektors möglich ist, verbleibt die (Teil-) Aufgabe im Untersuchungsbereich.

Durchführung einer Geschäftsprozess-optimierung (GPO)

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Erzielung von Effizienzvorteilen adressiert diejenigen (Teil-) Aufgaben, für die im Zuge der Vollzugskritik die Empfehlung abgegeben wird, im Untersuchungsbereich zu verbleiben. Ansatzpunkt hierfür ist die bereits genannte *Optimierung von Geschäftsprozessen* → Geschäftsprozessoptimierung einschließlich der Prüfung des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnik.

Damit eine GPO für bestimmte (Teil-) Aufgaben durchgeführt werden kann, sind bspw. folgende Anhaltspunkte relevant:

Mögliche Eigenschaften der (Teil-) Aufgabe, die für eine GPO sprechen:

- Es gibt Optimierungspotential hinsichtlich der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken.
- Es gibt Optimierungspotential hinsichtlich der Qualität der Leistung.
- Es gibt Optimierungspotential hinsichtlich der Ressourcenbindung und Kosten.
- Es gibt Optimierungspotential hinsichtlich der Prozessschritte.
- Es gibt Optimierungspotential hinsichtlich der Schnittstellen.

Für eine mögliche Empfehlung zur Wahl der geeignetsten Erbringungsform sowie zu Ansatzmöglichkeiten zur Verbesserung der Geschäftsabläufe sind zahlreiche Informationen zu den betrachteten (Teil-) Aufgaben notwendig. Analog zur Vorgehensweise bei der Zweckkritik werden bei der Vollzugskritik die Informationen zu den einzelnen (Teil-) Aufgaben über einen Fragenkatalog ermittelt. Entsprechend muss bei der Auswahl der Fragen darauf geachtet werden, dass deren Antworten eine Einordnung der Aufgaben im Hinblick auf ihre Wahrnehmungsform sowie bzgl. der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse ermöglichen.

Während die Fragen bzw. deren Antworten als Beurteilungsgrundlage für die Zweckkritik auf die grundsätzliche Fortführung bzw. den Wegfall der Aufgabe abzielen, ist der Fragenkatalog für die Optimierung der nach der Zweckkritik verbleibenden Aufgaben im Sinne der Vollzugskritik um weitere Fragen zu ergänzen, um das Bild der jeweiligen Aufgaben abzurunden.

Sofern eine umfängliche Aufgabenkritik einschließlich Vollzugskritik durchgeführt werden soll, müssen – je nach Detailbetrachtung der einzelnen (Teil-) Aufgaben – darüber hinaus Fragen bzgl. der Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung gestellt werden - bis hin zur (Modellierung und) Analyse der durchgeführten Prozesse. Die Fragen der Vollzugskritik können sich mit Fragestellungen der Geschäftsprozessanalyse decken. Es werden übergreifende und Detailfragen zur Aufgabenwahrnehmung gestellt.

Tabelle 16 (Spalte 3) zeigt mögliche Fragen auf, deren Antworten eine Einordnung der untersuchten Aufgaben in die mögliche Empfehlungsalternativen im Sinne der Vollzugskritik geben. Hier ist jedoch zu beachten, dass nicht alle Fragen/Antworten eindeutig einer Empfehlungsalternative zuordenbar sind, vielmehr kann es – wie bei der Zweckkritik – zu Überschneidungen kommen. Wie noch bei der Bewertungsphase gezeigt wird, sind immer alle Antworten auf die gewählten Fragen im Gesamtkontext zu betrachten.

Empfehlungs- alternativen der Voll- zugskritik		Bedingungen, die an die (Teil-) Aufgabe gestellt werden, so dass eine Empfehlung i.S. der Vollzugskritik gegeben werden kann	Erfüllen die (Teil-) Aufgaben die Bedingungen für die Empfehlungen? Die Antworten auf die Fragen dienen als Entscheidungsgrundlage für die Bewertung der (Teil-) Aufgaben hinsichtlich eines möglichen Optimierungspotentials (nicht abschließende Aufzählung),
Aufgabe verbleibt innerhalb des öffentlichen Sektors	(Teil-)Privatisierung	Die (Teil-) Aufgabe kann privatisiert werden, → sofern die (Teil-) Aufgabe eine geringe strategische Relevanz aufweist → die (Teil-) Aufgabe eine geringe Spezifität aufweist → darüber hinaus die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme gegeben ist	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Stellen außerhalb der öffentlichen Verwaltung, die gleiche oder ähnliche Leistungen anbieten? ▪ Können (Teil-) Aufgaben außerhalb der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen werden? ▪ Kann eine private Institution die (Teil-) Aufgabe wahrnehmen? ▪ Gibt es am Markt Anbieter, die diese (Teil-) Aufgabe bereits erbringen?
	Bündelung	Die (Teil-) Aufgabe kann gebündelt werden, → sofern die betrachtete (Teil-) Aufgabe keine Einzelaufgabe ist → darüber hinaus die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme gegeben ist	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Können durch Bündelung von Aufgaben Synergien erzielt werden? ▪ Kann die (Teil-) Aufgabe gemeinsam mit anderen Verwaltungseinheiten (intern/extern), z.B. einem anderem Referat/Abteilung/anderer Behörde/anderem Ministerium erbracht werden? ▪ Wird die Aufgabe an mehreren Standorten wahrgenommen? ▪ Existieren andere Organisationseinheiten, die mit gleichen oder ähnlichen fachlichen Themen betraut sind? ▪ Sind die Beteiligungspflichten geklärt und werden Sie beachtet?
	Verlagerung	Die Aufgabe kann innerhalb des öffentlichen Sektors verlagert werden, → sofern (Teil-) Aufgabe keine bündelungsfähige (Teil-) Aufgabe → darüber hinaus die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme gegeben ist	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann die (Teil-) Aufgabe von einer anderen Verwaltungseinheit (intern/extern), z.B. einem anderem Referat/Abteilung/anderer Behörde/anderem Ministerium erbracht werden? ▪ Sind an der Bearbeitung der Aufgabe weitere Stellen (intern/extern) zu beteiligen? ▪ Ist die Aufgabe auf der richtigen Verwaltungsebene angesiedelt?
	Verbleib im Untersuchungsbereich	Bei hoher strategischer Bedeutung und Spezifität oder bei Unwirtschaftlichkeit von (Teil-) Privatisierung, Bündelung oder Verlagerung verbleibt die (Teil-) Aufgabe im Untersuchungsbereich → Möglichkeit der Geschäftsprozessoptimierung (GPO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann die (Teil-) Aufgabe mit geringerer Qualität wahrgenommen werden? ▪ Können Leerlaufzeiten vermieden werden? ▪ Können Durchlaufzeiten optimiert werden? ▪ Kann die Zahl der Prozessbeteiligten reduziert werden? ▪ Können Entscheidungsstrukturen optimiert werden? ▪ Sind alle Arbeitsschritte (und in dieser Reihenfolge) notwendig, z.B. werden Arbeitsschritte doppelt wahrgenommen? ▪ Könnte durch Verbesserung der Informations- und Kommunikationsstrukturen der Zeit- oder Bearbeitungsaufwand reduziert werden? ▪ Ist das AKV-Prinzip (Organisationsgrundsatz der Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) eingehalten? ▪ Welche Arbeitsmittel (z. B. IT) könnten zu einer Reduzierung des Aufwandes beitragen (insbesondere bei manuell ausgeübten Tätigkeiten)? ▪ Wie hoch ist der Grad der IT-Unterstützung, welcher Trend zeichnet sich hier ab? ▪ Besteht eine hohe Störanfälligkeit vorhandener IuK-Technik? ▪ Besteht eine ausreichende Verfügbarkeit der benötigten IuK-Technik? ▪ Kann eine (Teil-) Aufgabe mit geringerer Priorität als bisher wahrgenommen werden (z. B. (Teil-) Aufgabe steht hinter anderen Aufgaben zurück)? Welche Konsequenzen sind zu erwarten?

Tabelle 16: Bewertungsschema – Empfehlungsalternativen und Fragenkatalog der Vollzugskritik
(nicht abschließende Aufzählung)

<i>Ergebnis- dokumentation</i>	Bewertungsschema
<i>Arbeitshilfen</i>	Vordrucke der Erhebungsfragebögen (BMF)

Schritt 3: Datenerhebung (Hauptuntersuchung)

Ziel der Erhebungsphase ist die wertfreie, neutrale Zusammenstellung des Aufgabenkataloges des Untersuchungsbereiches (Darstellung des Ist-Zustandes im Sinne einer Inventur) sowie die Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen.

Erhebung des Aufgabenkataloges Für die Erhebung der wahrgenommenen Aufgaben setzt die Aufgabenkritik am Aufgabenkatalog an. Nur wenn der Aufgabenbestand vollständig erfasst ist, ist es möglich, konkrete Aussagen im Hinblick bspw. auf den Wegfall der Aufgabe zu treffen oder Optimierungsansätze im Hinblick auf die Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung aufzuzeigen.

Um im Rahmen der Bewertungsphase Aussagen bzgl. einzelner (Teil-) Aufgaben geben zu können, müssen bei der Datenerhebung die im Untersuchungsbereich vorhandenen Aufgaben, je nach gewünschtem Detaillierungsgrad (vgl. Hinweise) erfasst bzw. identifiziert werden. Bestehende Geschäftsverteilungspläne oder KLR-Produktkataloge können hier hilfreicher Input sein. Sofern keine Kosten- und Leistungsrechnung vorhanden ist, die valide Daten bereitstellen kann, sollte eine Schätzung des Ressourceneinsatzes stattfinden. Im Idealfall gibt es bereits Datenquellen, aus denen die Aufgaben entnommen werden können (z. B. ein Prozessportal).

Zusatzinformationen (Fragen-katalog) Um im Rahmen der Bewertungsphase eine Entscheidungsvorlage konzipieren zu können, ist darüber hinaus die Erhebung weiterer Informationen zu den betrachteten (Teil-) Aufgaben notwendig. Diese Zusatzinformationen werden über die im Bewertungsschema (Schritt 2 der Aufgabenkritik) hinterlegten Fragen ermittelt und beziehen sich z.B. auf die Zielerreichung, den Wahrnehmungsgrund, den Empfänger, die Erlöse, die eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen etc.

Der personelle/finanzielle Ressourcenaufwand liefert u.a. Informationen über mögliches Einsparpotential bei Wegfall/Optimierung der (Teil-) Aufgabe.

Hinweise zur Daten-erhebung Bei der Erstellung des Aufgabenkataloges ist festzulegen, in welchem Detaillierungsgrad die Aufgaben erhoben werden sollen.

Der Detaillierungsgrad der zu erhebenden Aufgaben ist abhängig vom Untersuchungsziel und von der jeweils betrachteten Organisationsebene. Die Detaillierung der Aufgabe sollte jedoch immer so vorgenommen werden, dass auch künftig steuerungsrelevante Aufgaben vorhanden sind. Es dürfen also nicht zu detaillierte Differenzierungen vorgenommen werden. Darüber hinaus muss bedacht werden, dass ein zu großer (zu detaillierter) Aufgabenbestand

einen enormen Pflegeaufwand darstellt.

Die vollständige Bestandsaufnahme der (Teil-) Aufgaben ist insofern von Bedeutung, da es zwischen verschiedenen Aufgaben Wechselwirkungen geben kann. Bei der Empfehlung z. B. des Wegfalls einer Aufgabe muss erkennbar sein, ob die betrachtete (Teil-) Aufgabe mittelbar Auswirkungen auf eine andere Aufgabe hat.

Sofern der Detaillierungsgrad für die Aufgaben bestimmt ist, sind die Daten zu den einzelnen Fragestellungen vollständig zu erheben (bis zur jeweils gewünschten Gliederungsebene – Hauptaufgaben oder Teilaufgaben). Wichtig ist, dass alle Aufgaben über alle betrachteten Organisationseinheiten hinweg einheitlich beschrieben (gleiche Aufgaben gleich benannt) werden.

Sofern die Erhebung des Aufgabenkataloges mittels Fragebogen erfolgt, müssen *Ausfüllhinweise* zur Datenerhebung erarbeitet werden, damit ein einheitliches Verständnis von Fragestellungen, Begrifflichkeiten und Detaillierungsgraden hergestellt werden kann.

Es empfiehlt sich, mit den betroffenen Personen eine *Auftaktveranstaltung* mit einer Präsentation der Ziele und der Erhebungsdokumente durchzuführen. Die → Aufgabengliederung/der Aufgabenkatalog muss mit allen beteiligten Organisationseinheiten *abgestimmt* werden. Nach Abschluss der Datenerhebung erfolgt die *Plausibilisierung* dieser.

Ergebnis- dokumentation

Aufgabenkatalog mit Ressourcenunterlegung einschließlich zahlreichen Informationen als Grundlage für die anschließende Bewertung

Arbeitshilfen

Soweit durch eine Dokumentenanalyse nicht alle benötigten Informationen zur Erstellung des Aufgabenkataloges ermittelt werden können, sind diese mittels → Fragebogen, → Interviews oder in → Workshops zu erarbeiten oder zu vertiefen.

Schritt 4: Bewertung der Aufgaben (Ist-Analyse)

Im Anschluss an die Datenerhebung erfolgt im Rahmen der Ist-Analyse die Bewertung der (Teil-) Aufgaben:

Zweckkritik

Zielsetzung der Zweckkritik ist die Bereinigung des Aufgabenkataloges zur Schaffung von Freiräumen für neue Aufgaben. Dieser bereinigte Aufgabenkatalog dient als Basis für die Durchführung der Vollzugskritik. Denn nur wenn geklärt ist, welche und wie viele Aufgaben bzw. in welcher Leistungsbreite künftig weiterhin erbracht werden sollen, ist eine Optimierung der (Teil-) Aufgaben im Sinne der Vollzugskritik angebracht.

Die Ermittlung der Aufgaben, die weiterhin angeboten/erbracht werden sollen, erfolgt daher zunächst losgelöst von der Frage, wer sie erbringt.

Um im Rahmen der Zweckkritik die Empfehlung des Wegfalls oder Fortführung bzw. Fortführung mit geringerem Aufwand einer (Teil-) Aufgabe zu geben, ist die (Teil-) Aufgabe zu bewerten. Die Bewertung erfolgt anhand der gegebenen Antworten auf die in der Voruntersuchung konzipierten Fragen des Bewertungsschemas. Basierend auf den Antworten, die zu den jeweiligen (Teil-) Aufgaben im Zuge der Datenerhebung gegeben wurden, kann eine Aussage zu jeder betrachteten (Teil-) Aufgabe getroffen werden, inwieweit ein Wegfall/Fortführung bei veränderter Leistungsbreite denkbar ist.

Während die Kriterien für den Wegfall einer Aufgabe in der Regel leicht erfasst werden können (Doppelarbeit ja/nein oder Wahrnehmungsgrund noch vorhanden ja/nein), gestaltet sich die Aussage, inwiefern die betrachtete (Teil-) Aufgabe zur Zielerreichung beiträgt, etwas schwieriger, da die Abfrage meistens nicht mit ja oder nein zu beantworten ist. Für die Feststellung, inwieweit die betrachtete (Teil-) Aufgabe zur Zielerreichung beiträgt, kann eine → Nutzwertanalyse herangezogen werden.

Einen möglichen Ansatzpunkt, um zu klären, ob die Notwendigkeit besteht, die betrachtete (Teil-) Aufgabe künftig bzw. in gleicher Leistungsbreite wahrzunehmen, um das mit ihr verfolgte Ziel zu erreichen oder eine Reduzierung der Breite möglich ist, lässt sich z.B. über die Relation des Ressourceneinsatzes und der Zielerreichung ableiten. Damit können die Auswirkungen bezogen auf den Zielerreichungsgrad der (Teil-) Aufgabe aufgezeigt werden, sofern der Ressourceneinsatz variiert. Es empfiehlt sich für die Vorbereitung der Entscheidung diese Relation zu visualisieren. Die zentrale Frage die dabei gestellt wird, ist, ob die aktuelle Qualität/Quantität beibehalten werden kann.

Bei der Empfehlung, wie künftig mit den betrachten (Teil-) Aufgaben verfahren werden kann, ist anzugeben, welche Konsequenzen zu erwarten sind. So gibt es in Behörden Aufgaben, die lediglich als Mittel zum Zweck dienen und damit zur Zieleerreichung anderer Aufgaben beitragen. Daher ist stets zu hinterfragen, welche Auswirkungen der Wegfall von Aufgaben auf andere Aufgaben hat. Gleichzeitig sollte aufgezeigt werden, welche Schritte zur Umsetzung der Empfehlungen unternommen werden müssen, so dass eine Umsetzung der Empfehlung möglich ist. Das schließt an dieser Stelle den Hinweis ein, in welchem Zeitfenster mit den positiven Effekten der Aufgabenkritik zu rechnen ist. So ist davon auszugehen, dass eine (Teil-) Aufgabe, selbst wenn ihre Notwendigkeit angezweifelt wird, dennoch durchgeführt werden muss, solange sie gesetzlich vorgeschrieben ist.

Die Bewertungsphase liefert keine abschließende Entscheidung über die Beibehaltung/Einstellung/Veränderung einer (Teil-) Aufgabe. Es werden hier lediglich zahlreiche unterschiedliche Kriterien näher beleuchtet, um die spätere Entscheidung zu untermauern.

Die Zweckkritik liefert für die Leitungsebene wichtige Hinweise, ob die Aufgaben richtig gewählt sind, um das mit ihnen verbundene Ziel zu erreichen. Sofern das Ziel nicht erreicht wird, gibt die Zweckkritik die Empfehlung, diese (Teil-) Aufgabe nicht weiter fortzuführen. Denkbar wäre auch eine Verlagerung der „eingesparten“ Ressourcen in andere ressourcenintensive Aufgabenbereiche. Gleichzeitig ist an dieser Stelle über grundsätzlich andere bzw. *neue Aufgaben* nachzudenken, mit denen das Ziel ggf. ‚besser‘ erreicht werden kann.

Vollzugskritik

In der Vollzugskritik sind ‚nur noch‘ die (Teil-) Aufgaben von Interesse, deren grundsätzliche Fortführung im Rahmen der Zweckkritik bejaht wurde. Für diese (Teil-) Aufgaben werden alle denkbaren Optimierungsansätze zur Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung entwickelt bzw. aufgegriffen und auf Umsetzbarkeit überprüft. Während die Zweckkritik auf die Festlegung der Breite des öffentlichen Aufgabenspektrums (Definition von Aufgaben bzw. Leistungen) abzielt, wird im Rahmen der Vollzugskritik entschieden, wie und vom wem die Erfüllung der (Teil-)Aufgaben am besten wahrgenommen werden kann (Optimierung der Aufgabenerfüllung).

Wer

Um eine Entscheidungsvorlage zu erarbeiten, inwiefern die betrachtete (Teil-) Aufgabe zwangsläufig in dem Untersuchungsbereich wahrzunehmen ist oder ggf. eine Privatisierung oder Verlagerung innerhalb des öffentlichen Sektors möglich ist, sind die (Teil-) Aufgaben zu bewerten. Die Bewertung erfolgt dahingehend, inwieweit die (Teil-) Aufgaben mögliche Kriterien/Bedingungen für die Empfehlung hinsichtlich der Erbringungsalternativen erfüllen. Dabei ist zu beachten, dass eine eindeutige Entscheidung in den meisten Fällen anhand einer Aussage auf die gewählten Fragen nicht ohne weiteres möglich ist. Vielmehr müssen verschiedene Eigenschaften, die die betrachteten (Teil-) Aufgaben erfüllen, in Betracht gezogen werden, um eine Entscheidung – stets unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten – ableiten zu können.

GPO

Optimierungsansätze der Vollzugskritik umfassen nicht nur die Frage, wer für die Erbringung der (Teil-) Aufgabe am geeignetsten ist. Mögliche weitere Ansätze zur Optimierung bietet das Instrument der Geschäftsprozessanalyse (GPO) für die im Untersuchungsbereich verbleibenden Aufgaben.⁶³

Wirtschaftlichkeit

Mit dem Hinweis auf die *Wirtschaftlichkeit* ist hier Folgendes gemeint: Sofern eine (Teil-) Aufgabe die Kriterien für eine Privatisierung oder Verlagerung auf andere Institutionen im öffentlichen Sektor erfüllt, ist grundsätzlich diesbezüglich noch keine Entscheidung möglich: Eine solche Entscheidung bedingt zusätzlich eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

⁶³ Die Differenzierung und Abgrenzung zwischen Vollzugskritik und Geschäftsprozessoptimierung (GPO) ist in der Literatur nicht eindeutig definiert und wird unterschiedlich dargestellt. Für dieses Handbuch wird die GPO als Teil der Vollzugskritik gesehen. Die Vollzugskritik untersucht die Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung und geht dort über die GPO hinaus, wo sie nicht nur nach dem formalen Ablauf, sondern bspw. nach den Arbeitsanweisungen, die Einfluss auf die Arbeitsweise haben (z. B. Arbeitssteuerung durch Priorisierung einer Aufgabe gegenüber anderen Aufgaben) oder der Leistungstiefe (i.S.v. wer übernimmt die Aufgabenwahrnehmung) etc. fragt – auch in den Bereichen, in denen der Prozess nicht im Detail dokumentiert und analysiert wird.

Die Empfehlung zur Privatisierung oder Verlagerung/Bündelung einer (Teil-) Aufgabe bedingt zuvor die Optimierung der Wahrnehmung der in Frage kommenden (Teil-) Aufgabe. Denn ein Vergleich zwischen zwei Erbringungsalternativen, z.B. öffentlich/privat ist nur sinnvoll, sofern eine **optimierte Eigenwahrnehmung** der Aufgaben als Vergleichsmaßstab herangezogen wird. Das bedeutet, dass bei der Entscheidung, wer die (Teil-) Aufgabe ‚besser‘ erbringt, die in Frage kommenden (Teil-) Aufgaben zunächst einer Geschäftsprozessoptimierung (GPO) unterzogen werden müssen. Denn nur *optimierte* Geschäftsprozesse sind als Grundlage für eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu verwenden.

Beispiel: Eine (Teil-) Aufgabe erscheint aufgrund des Kriteriums ‚geringe strategische Relevanz‘ für eine Privatisierung geeignet. Darüber hinaus ist auch unter Wirtschaftlichkeitsaspekten dem privaten Anbieter der Vorzug zu geben. Dieser Vorteil könnte jedoch, sofern man den Vergleich zwischen dem Privaten und der *optimierten* Eigenerstellung vornimmt, nicht mehr aufrechterhalten werden.

Das bedeutet aber auch, dass eine GPO nicht erst bei den im Untersuchungsbereich verbleibenden Aufgaben ansetzt, sondern diese ist bereits dann durchzuführen bzw. theoretisch anzudenken, wenn eine Privatisierung/Verlagerung als mögliche Empfehlung für die (Teil-) Aufgabe im Raum steht.

Auswahl von Aufgaben für die Vollzugskritik

Bei der Durchführung der Vollzugskritik ist zu beachten, dass in der Praxis nicht sämtliche (Teil-) Aufgaben des in der Zweckkritik bereinigten Aufgabenkataloges untersucht werden können. Die Entscheidung, welche ‚bereinigten‘ Aufgaben hinsichtlich einer Vollzugsoptimierung untersucht werden sollen, ist Aufgabe der Behördenleitung. Mögliche Anhaltspunkte hierfür sind bspw. der personelle oder finanzielle Ressourcenverbrauch eine hohe Anzahl an eingesetzten IT-Systemen oder ein geringer Grad der IT-Unterstützung. Diese Werte können genutzt werden, um z.B. ein Ranking der Aufgaben nach Ressourcenverbrauch vorzunehmen (ABC-Analyse).

Auch hier gilt: die Bewertungsphase der Vollzugskritik liefert keine abschließende Entscheidung zu der Fragestellung, wer die (Teil-) Aufgabe erbringen soll und welche Möglichkeiten der GPO bei der Beibehaltung der (Teil-) Aufgabe im Untersuchungsbereich durchzuführen sind. Es werden analog zur Zweckkritik die zahlreichen (Teil-) Aufgaben hinsichtlich der Anforderungen, die an die jeweiligen Empfehlungen gestellt werden, bewertet. Die Entscheidung obliegt der Entscheidungsebene (Behördenleitung).

Ergebnis- dokumentation

Vervollständigte Daten zu den einzelnen Aufgaben, die die Basis für die anschließende Entscheidung/Sollkonzeption bilden .

Arbeitshilfen

→Portfoliotechniken, →Diagramme

3.4 Prüfung der Nutzung von Dienstleistungszentren im Rahmen von Organisationsuntersuchungen

3.4.1 Begriff „Shared Services“

Dienstleistungszentren (DLZ) haben zum Ziel, standardisierbare verwaltungsinterne Unterstützungsprozesse bei internen Dienstleistern zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Ressorts und auch ressortübergreifend zu bündeln (Shared Services). Hierbei geht es um die Bündelung von Unterstützungsleistungen (nicht: Entscheidungsaufgaben) in einer gesonderten Einheit, die „neben“ den betroffenen Grundeinheiten steht. Das Entscheidende ist, dass die Aufgaben abgebende Behörde durch die Beauftragung von DLZ ihre Entscheidungs- und Steuerungskompetenz in vollem Umfang behalten. Die erforderliche strategische Steuerung und die zu treffenden grundsätzlichen Entscheidungen werden ihnen vom DLZ nicht abgenommen. Das DLZ führt operative, unterstützende Tätigkeiten aus und trägt die unternehmerische Verantwortung für die Erstellung der übernommenen Unterstützungsprozesse. Zwischen der unterstützten Behörde (Kundenbehörde) und dem DLZ besteht ein Auftraggeber-/Auftragnehmer-Verhältnis. Mit Shared Services lassen sich die positiven Effekte der Organisationsformen „Zentralisierung“ und „Dezentralisierung“ im Sinne einer funktionalen Zentralisierung (Bündelung der Leistungserstellung) bei dezentralisierter Steuerung und Entscheidung bei den Auftraggebern verbinden.

3.4.2 Vorteile von Dienstleistungszentren

Vorteile lassen sich auf drei Ebenen feststellen: Sie liegen auf der strategischen Ebene in der Konzentration der Ministerien und sonstigen Kundenbehörden auf ihre Kernaufgaben. Auf der qualitativen Ebene erfolgt eine Professionalisierung durch hohe Spezialisierung, einheitliche Qualitätsstandards und gleichmäßige Rechtsanwendung sowie in der kundenorientierten Ausrichtung durch erhöhten Service Level und ein hohes Bearbeitungsniveau. Auf der wirtschaftlichen Ebene wirken sie sich in einer Kostenreduzierung durch standardisierte Prozesse, reduzierte Durchlaufzeiten und die Realisierung von Größenvorteilen aus.

Die Bündelung interner Unterstützungsprozesse führt dazu, dass Spezialisierungsvorteile durch weit gefächerte Arbeitsteilung entstehen, atypische Fallgestaltungen bei der Bearbeitung noch seltener werden, die Einführung standardisierter Prozesse erleichtert wird, fachliche Experten besser ausgelastet werden, durch die in großem Maßstab mögliche Nutzung von fachspezifischen IT-Systemen Bearbeitungszeit und -aufwand minimiert werden können, die Ergebnisse der Unterstützungsprozesse durch Know-how-Bündelung und Spezialisierung sowie einheitliche Qualitätsstandards verbessert werden und eine einheitliche und gleichmäßige Rechtsanwendung und -auslegung (hohe Gerichtsfestigkeit) stattfindet.

Als Shared Services eignen sich besonders Unterstützungsprozesse, die die Merkmale hohe Standardisierbarkeit, großes Volumen (Routineprozesse) und Erfordernis spezieller Kenntnisse erfüllen. Bevorzugte Einsatzbereiche sind: Informations- und Kommunikationstechnik, Personalverwaltung (z.B. Lohn-, Gehalts- und Reisekostenabrechnung), Finanzen, Rechnungswesen, Innerer Dienst, Beschaffung.

In der öffentlichen Verwaltung gewinnen Dienstleistungszentren (DLZ), insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit, zunehmend an Bedeutung. Ansatzpunkt für Shared Services in der Bundesverwaltung ist die Abschichtung und Bündelung von operativen und unterstützenden Tätigkeiten aus Ministerien und nachgeordneten Behörden in einem oder mehreren DLZ auf Bundesebene, denn die Querschnittseinheiten aller Bundesbehörden arbeiten grundsätzlich nach denselben Regeln, natürlich mit besonderen Ausprägungen und Schwerpunkten im Einzelnen.

3.4.3 Prüfung der Nutzung von Dienstleistungszentren

Bundesministerien und deren Geschäftsbereichsbehörden sollen für ihre Querschnittsaufgaben Dienstleistungszentren (DLZ) in Anspruch nehmen - soweit diese unterstützende Tätigkeiten und nicht Entscheidungskompetenzen umfassen.

Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen und den hiermit verbundenen aufgaben- und prozesskritischen Betrachtungen einschließlich Personalbemessungen sollte auch eine Prüfung der Nutzung von DLZ als Möglichkeit der Aufgabenverlagerung unter Wirtschaftlichkeitsaspekten vorgenommen werden. Die inhaltliche und wirtschaftliche Prüfung und Bewertung einer möglichen Aufgabenverlagerung ist dabei unter Einsatz der entsprechenden Methodik nach Maßgaben dieses Handbuches durchzuführen; die Ergebnisse sind dann nachvollziehbar zu begründen und zu dokumentieren.

Um sukzessive eine Transparenz über die bestehenden und zukünftigen Unterstützungsangebote der Dienstleistungszentren des Bundes herzustellen, wurde im Intranet des Bundes zum 01.01.2010 unter www.intranet.bund.de (Rubrik: Angebote Dienstleistungszentren) eine entsprechende Informationsplattform – in einem ersten Schritt für die Aufgaben- bzw. Prozessbereiche Haushalt, Personal, Beschaffung und IT – eingerichtet. Bestehende Dienstleistungszentren werden mit dem Ziel einer flächendeckenden Nutzung konsolidiert und bis 2013 ausgebaut.

Exkurs: Privatisierung öffentlicher Aufgaben

Im Vorfeld von Privatisierungsentscheidungen müssen zwingend folgende Punkte geprüft werden:

- Die Aufgabe muss rechtlich (zum Beispiel: Datenschutz) und tatsächlich durch Privatunternehmen erfüllt werden können.
- Die erwartete Qualität der privatisierten Leistung muss gewährleistet sein.
- Für die zu privatisierende Leistung muss auf dem Markt eine entsprechende Anzahl Anbieter vorhanden sein (keine Monopolbildung).
- Die Schnittstellen zwischen Behörde und Privatunternehmen müssen eindeutig definiert werden können.
- Es dürfen keine irreversiblen Abhängigkeiten der Behörde entstehen.
- Die Kontrollfunktion der Behörde muss erhalten und gewährleistet werden.
- Die Folgekosten einschließlich Transaktionskosten dürfen die bisherigen Kosten nicht übersteigen.

- Für den Fall, dass der erwartete Erfolg der Privatisierung sich nicht einstellt, muss die Möglichkeit der Rückführung der Aufgabe möglich sein.

Hierzu gehört auch eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Diese schließt auch zwingend die Betrachtung von Transaktionskosten (Kosten, die mit der Verlagerung der Leistung einhergehen, zum Beispiel Kosten der Ausschreibung, Abwicklung, Kontrolle und Durchsetzung der Leistung) mit ein. Die nach Abschluss der Zweckkritik verbleibenden Aufgaben stellen die von der Behörde wahrzunehmenden Kernaufgaben dar. Weitergehende Betrachtungen der nach Abschluss der Zweckkritik verbleibenden Aufgaben sind im Rahmen der → Geschäftsprozessoptimierung beziehungsweise → Personalbedarfsermittlung vorzunehmen.

Methoden und Techniken bei der Prüfung der Nutzung von Dienstleistungszentren

<i>Datenerhebung:</i>	Dokumentenanalyse, Fragebogen, Interview, Workshop/Moderation, Selbstaufschreibung
<i>Dokumentation:</i>	Aufgabengliederung
<i>Analyse:</i>	ABC-Analyse, SWOT-Analyse, Prioritätenanalyse
<i>Kreativtechniken:</i>	Brainstorming, Brainwriting

4 Geschäftsprozessoptimierung

4.1 Notwendigkeit und Ziele der prozessorientierten Organisation

Unter dem stetig wachsenden Druck knapper Ressourcen und den wachsenden Ansprüchen der Empfänger öffentlichen Verwaltungshandelns stellt auch die öffentliche Verwaltung ihre Produkte und Leistungen immer mehr in den Mittelpunkt des (Optimierungs-)Interesses. Sie wendet sich damit von der bisher verbreiteten strukturellen Denkweise in Funktionen und Hierarchien ab. Sie fokussiert weniger auf aufbauorganisatorische Aspekte, sondern auf die Organisation und den Ablauf der Prozesse, auch über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg (Prozessorientierung, siehe Funktionsorientierung vs. Prozessorientierung), da diese sich unmittelbar auf die Qualität, die Kosten und die Erstellungszeit einer Leistung oder eines Produktes auswirken.

Ziele der prozessorientierten Organisationsgestaltung sind neben der Senkung von Kosten und Durchlaufzeiten eine höhere Produkt-/Leistungsqualität. Zum Erreichen dieser Ziele bedarf es neben standardisierten und klar strukturierten Abläufen mit eindeutigen Zuständigkeiten, einer Steigerung der organisatorischen Flexibilität sowie mehr Ergebnis- und Verantwortungsbewusstseins bei allen Beteiligten.

Prozesse sollen schlank, transparent, überschaubar, eindeutig und um Fehler bereinigt sein. Jede Tätigkeit im Prozess soll direkt oder zumindest indirekt zur Wertschöpfung beitragen, das heißt dem (Zwischen-)Produkt einen messbaren Mehrwert verleihen.

Dabei ist zu beachten, dass die öffentliche Verwaltung an verschiedene rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen gebunden ist, die bei der Optimierung vorhandener Prozesse zu beachten, oder im Sinne der Verwaltungsvereinfachung auf anderer Ebene politisch zu hinterfragen sind.

Die **Geschäftsprozessanalyse/-optimierung**, als Vollzugskritik auch Bestandteil der Aufgabenkritik, beschäftigt sich regelmäßig mit der Identifizierung, Analyse und Optimierung der Prozesse einer Organisation. In der Regel erfolgt eine Einteilung in Führungs-, Ausführungs/Kern- und Unterstützungsprozesse.

4.2 Grundlagen und Begriffsbestimmung

Weder sind in der einschlägigen Fachliteratur einheitliche Definitionen zum Thema zu finden, noch hat sich in der Praxis eine einheitliche Nutzung der Fachbegriffe durchgesetzt. Für die Durchführung eines Organisationsprojektes ist aber eine Übereinstimmung der Begriffe und Inhalte zwingend erforderlich.

Nach herkömmlicher Definition ist ein Prozess ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.⁶⁴ Nachfolgend wird eine Definition der Begriffe für die Nutzung dieses Handbuchs gegeben:

⁶⁴ Vgl. Hammer/ Champy (2003).

Als Geschäftsprozess bezeichnet man die Abfolge von Tätigkeiten zur Erzeugung von Produkten. Ziele des Geschäftsprozessansatzes, können sein:

- Strukturierte Arbeitsabläufe und klare Zuständigkeiten, direkte Ergebnisverantwortung, mehr Verbesserungs- und Innovationsbewusstsein.

Die Geschäftsprozessoptimierung (GPO) bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten und Entscheidungen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen in einer Behörde. Auslöser für notwendige bzw. angestrebte Geschäftsprozessoptimierungen können sein:

- Veränderung der Prozessvorgaben (Änderung der Ablauforganisation), Harmonisierung von Prozesslandschaften, Lange Durchlaufzeiten (Bearbeitungszeiten, Entscheidungsfindung), Hohe Prozess-/Verwaltungskosten, Veränderung von IT-Umgebungen.

Bei der an Kennziffern, wie Service, Qualität und Kosten, ausgerichteten Geschäftsprozessoptimierung ist jedoch im Hinblick auf das zu erreichende Ziel die Wechselwirkung der einzelnen Komponenten zu beachten. Eine anzustrebende Verbesserung des Service, z.B. in Form der Verkürzung der Bearbeitungszeit kann ggf. einen höheren Ressourcenbedarf (z.B. Personal) auslösen. Die vorgenannten Kennziffern beschreiben zugleich auch den Nutzen der Geschäftsprozessoptimierung:

- Kostensenkung (Personal- und Sachkosten) durch
 - Standardisierung (z.B. einheitliches Vordruckmanagement), Reduzierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten (z.B. Verteilzeiten), Bearbeitung durch die kostenoptimale Beschäftigtengruppe (Laufbahn und Funktionen - Beamte, Tarifbeschäftigte), Schaffung der Grundlage für die Ausgliederung von (Teil-) Prozessen (z.B. in Dienstleistungszentren)
- Serviceverbesserung durch
 - Reduzierung von Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, Erhöhte Reaktionsfähigkeit und Auskunftsbereitschaft (z.B. Bürgerportale), Höhere Flexibilität bei äußeren (z. B. politischen) und verwaltungsinternen Einflüssen, Ganzheitliche, integrierte Vorgangsbearbeitung
- Qualitätssteigerung durch
 - Standardisierung, Reduzierung Rück-/bzw. Nachfragen, Dokumentierte Soll-Prozesse.

Als **(Geschäfts-)Prozess** wird der (zum Absatz eines Produktes oder) zum Erstellen einer Dienst- oder Verwaltungsleistung erforderliche Input und der zu erzielende Output, die Aktionsfolge (Input-Output-Transformation, Ablauf) sowie die dabei relevanten Aktionsträger (Menschen, Arbeits-/Sachmittel) bezeichnet, die zum Erzielen dieses Outputs erforderlich sind. Als Output entsteht ein Ergebnis.⁶⁵ Start und Ende von (Geschäfts-)Prozessen sind Ereignisse.

- Eine **Funktion** ist eine einzelne Aktivität innerhalb des Prozesses. Die Funktion beschreibt die Transformation von einem Eingangs- in einen Ausgangszustand.
- Ein **Ereignis** beschreibt einen zeitpunktbezogenen Zustand, der eine Folge (z. B. weitere Aktivitäten) bewirkt. In der Regel ist ein Ereignis Start einer ereignisgesteuerten Prozesskette (→

⁶⁵ Vgl. Bokranz/ Kasten (2003), S.228.

Prozessmodelle). Ereignisgesteuerte Prozessketten stellen Prozesse als eine aufeinander folgende Kette von Ereignissen und Funktionen dar. Ein Ereignis führt zu einer Funktion und eine Funktion hat als Ergebnis wiederum ein Ereignis.

Die in einer Organisation existierenden Prozesse sind unterschiedlicher Natur und stehen in Wechselbeziehungen zueinander. Sie lassen sich grundsätzlich den nachfolgenden Kategorien zuordnen:

- **Führungsprozesse** gehören nicht zur unmittelbaren Aufgabenerledigung, sondern geben strategische Zielsetzungen vor und setzen Rahmenbedingungen, die sich auf die übrigen Prozessarten auswirken. Hierzu gehören u. a. Planung, Steuerung, und Qualitätskontrolle.
- **Kernprozesse**⁶⁶ sind die Prozesse, die unmittelbar der Erfüllung der strategischen Zielsetzungen bzw. dem Zweck der Institution dienen. Dies sind regelmäßig die Prozesse, die einen wesentlichen Teil der Leistung einer Institution erbringen und einen wesentlichen Teil der Ressourcen des betrachteten Systems verbrauchen.
- **Unterstützungsprozesse** hingegen sind Prozesse, die eine Unterstützungsleistung für Kernprozesse erbringen und zum Beispiel Informationstechnik, Kommunikationsmittel oder Personal bereitstellen, aber selbst nur mittelbar einen Beitrag zur Zielerfüllung leisten. Kunden von Unterstützungsprozessen sind innerhalb der Organisation zu finden.

Da Unterstützungsprozesse weder Kernkompetenz der Organisation, noch direkter Beitrag zur Zielerfüllung sind, können ihre Leistungen in Abhängigkeit der Wirtschaftlichkeit und der definierten Sicherheitsanforderungen auch von außerhalb bezogen werden (beispielsweise über Dienstleistungszentren des Bundes).

Klare Zuständigkeiten, Verantwortungsbewusstsein und prozessorientiertes Denken bei den Beteiligten sind wichtige Erfolgskriterien eines Prozesses. Deshalb sind die Rollen (Bündelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) aller am Prozess beteiligten Beschäftigten eindeutig abzugrenzen:

Prozessverantwortliche stehen dafür ein, dass alle zum Prozess gehörigen Komponenten und Personen in möglichst optimaler Weise agieren und eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses stattfindet. Sie sollten gegenüber den Prozessbeteiligten weisungsberechtigt sein.

Prozesseigner lassen sich in regelmäßigen Abständen über das Prozessgeschehen berichten und greifen steuernd ein, sobald Wirtschaftlichkeits- oder andere Defizite auftreten. Hierzu sind sie gegenüber den Prozessverantwortlichen weisungsberechtigt.

Prozessbeteiligte sind alle Beschäftigten, die mit Verrichtungen unmittelbar am jeweiligen Prozess befasst sind.

⁶⁶Der in der Vorgängerversion des Handbuchs verwendete Begriff „Ausführungsprozess“ als Oberbegriff für leistungserstellende Prozesse ist in diesem Zusammenhang in der Literatur wenig verbreitet und wird daher auch hier nicht weiter verwendet.

4.3 Ansätze in der Praxis

In der Praxis können grundsätzlich zwei unterschiedliche Herangehensweisen gefunden werden. Zum einen handelt es sich dabei um das so genannte „Business Process Reengineering“ (BPR) nach Michael Hammer und James Champy⁶⁷ und zum anderen um den evolutionären Ansatz des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP), der von der japanischen Qualitätsmanagementmethode „Kaizen“ abgeleitet wurde.

BPR verfolgt den Ansatz der radikalen Neugestaltung von Prozessen von Grund auf. Dabei werden vorhandene Prozesse weder detailliert analysiert noch schrittweise verbessert, sondern die Organisation und die zur Erfüllung ihrer Strategie notwendigen Prozesse werden grundlegend neu entwickelt. In Verbindung mit der Einführung und Nutzung neuer leistungsfähiger IT und der Beachtung weiterer moderner Managementgrundsätze soll BPR laut Hammer und Champy markante Verbesserungen bezüglich der Zeit, Kosten und Qualität von Prozessen herbeiführen.

In der Praxis, vor allem in der öffentlichen Verwaltung, ist der Ansatz des BPR mit zahlreichen Problemen verbunden und so nur begrenzt (beispielsweise bei neuen Aufgaben) einsetzbar. Zum einen stört BPR aufgrund seiner radikalen und weitgreifenden Vorgehensweise und der mangelnden Einbindung der Betroffenen das soziale Gleichgewicht einer Organisation, zum anderen geht der über lange Zeiträume gesammelte Erfahrungsschatz verloren. Des Weiteren ist speziell die öffentliche Verwaltung an zahlreiche rechtliche Rahmenbedingungen gebunden, so dass die Spielräume bei der Neugestaltung der Prozesse derartig markante Änderungen nur teilweise zulassen⁶⁸.

Präferiert wird im Bereich der öffentlichen Verwaltung deshalb der empirische Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung. Bestehende Prozesse werden im Rahmen einer Organisationsuntersuchung zunächst ermittelt und analysiert. Die Analyse beinhaltet die Untersuchung auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale, welche in Form von optimierten Prozessen in einem Soll-Konzept modelliert und dokumentiert werden. Dabei werden die Erfahrungen und Anregungen der betroffenen Beschäftigten von Beginn an integriert, so dass die Umsetzung der Veränderungen später wesentlich weniger Widerstand ausgesetzt und das soziale Gefüge der Organisation nicht erheblich gestört werden wird.

Denkbar und möglich ist auch eine Vermischung beider Ansätze in der Form, dass durch BPR zunächst ein grundsätzliches Überdenken der Prozesse der Organisation stattfinden sollte. Die neu entwickelten Prozesse können anschließend im praktischen Einsatz unter Einbeziehung der Beschäftigten kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt werden.

⁶⁷ Vgl. Hammer/ Champy (2003).

⁶⁸ ebenda.

4.4 Vorgehensweise bei der Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung

4.4.1 Vorgehensmodell

Bei der Geschäftsprozessoptimierung als Schwerpunkt einer Organisationsuntersuchung ist die Vorgehensweise nach dem beschriebenen universellen Vorgehensmodell eines Organisationsprojektes zu empfehlen.

Grundsätzlich unterscheidet sich das Vorgehen bei der Geschäftsprozessanalyse und -optimierung nicht von der im o.g. Vorgehensmodell beschriebenen Herangehensweise. Auch die Phase der Voruntersuchung, in der die Durchführbarkeit des Organisationsprojektes überprüft und die Schwerpunkte und Methodik anhand der Ziele festgelegt werden, unterscheidet sich nicht grundlegend. Die Hauptuntersuchung unterteilt sich wiederum in die Phasen Ist-Erhebung, Ist-Analyse und Soll-Konzeption.

Im Anschluss an die Soll-Konzeption folgt die Umsetzung, also die tatsächliche Optimierung der Prozesse im praktischen Betrieb. Häufig ist die Umsetzung mit der Einführung neuer IT-Lösungen⁶⁹ verbunden. Die organisatorische Umsetzung erfolgt dann in Form eines eigenständigen Projekts und ist nicht mehr Teil der Organisationsuntersuchung. Der Umsetzung folgt, nach Ablauf einer individuell festzulegenden Probe-/Nutzungsphase, die Evaluierung der Ergebnisse mit Blick auf die tatsächliche Praxistauglichkeit und eventuell notwendigen Nachsteuerungs-/Optimierungsbedarf.

Es existieren eine Vielzahl von Modellen zur Vorgehensweise bei der Durchführung eines Projektes zur Geschäftsprozessanalyse/-optimierung, beispielsweise der DIN-Fachbericht 158⁷⁰ des Deutschen Institutes für Normung (DIN) oder das Vorgehensmodell des Kompetenzzentrums Prozessmanagement (CC PM)⁷¹ im Bundesverwaltungsamt. Die Inhalte der Modelle sind grundsätzlich ähnlich und widerspruchsfrei, so dass die Auswahl des zu verwendenden Modells nach den individuellen Voraussetzungen des Organisationsprojektes erfolgen sollte. Die folgende Auflistung skizziert die Inhalte und deren phasenweise Zuordnung innerhalb der einzelnen Vorgehensmodelle:

⁶⁹ Gem. § 9 E-Government-Gesetz sollen Behörden des Bundes Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt werden, vor Einführung der informationstechnischen Systeme unter Nutzung gängiger Methodendokumentieren, analysieren und optimieren.

⁷⁰ Für weitere Informationen zum DIN Fachbericht 158, vgl. <<http://www.nia.din.de/cmd?level=tpl-artikel&languageid=de&cmstextid=79465>>, (Ausgabe 2007-2010).

⁷¹ Das Kompetenzzentrum Prozessmanagement im BVA wurde 2010 eingerichtet (http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung_VMB/Org_Portal/02_Beratungsthemen/Prozessmanagement/Prozessmanagement-node.html)

Vorgehensmodelle	Vorgehensmodell Handbuch		DIN-Fachbericht 158	Vorgehen CC PM im BVA
Phasen	1. Vorbereitung		1. Erkennen und Dokumentieren	1. Identifikation und Auswahl
	2. Voruntersuchung			
	3. Hauptuntersuchung	Ist-Erhebung		2. Erhebung und Dokumentation
		Ist-Analyse	2. Analysieren und Bewerten	3. Analyse
		Soll-Konzeption	3. Optimieren und Einführen	4. Optimierung
	4. Umsetzung			5. Umsetzung
				6. Steuerung und Überwachung
	5. Evaluierung		4. Evaluieren – Ergebnisse messen und bewerten	7. Weiterentwicklung

Tabelle 17: Vergleich verschiedener Vorgehensmodelle, Gegenüberstellung der Projektphasen

4.4.2 Besonderheiten beim Vorgehen

Die Geschäftsprozessoptimierung als Schwerpunktthema einer Organisationsuntersuchung beinhaltet verschiedene Besonderheiten, welche zusätzlich zum Vorgehen nach dem universellen → Vorgehensmodell beachtet werden sollten. Dabei muss auch berücksichtigt werden, dass der Geschäftsprozessanalyse/-optimierung zwingend eine Aufgabenkritik vorausgehen muss.

1. Vorbereitung / begleitende Aufgaben

1a) Projektorganisation und Ressourcenplanung

Durch die enge Verzahnung der Geschäftsprozessoptimierung mit der Einführung, Nutzung oder Anpassung von IT-Systemen ist entsprechendes IT-Fachwissen notwendig. Um alle Möglichkeiten und Optimierungspotenziale, aber auch die technischen Grenzen richtig ermitteln zu können, muss von Anfang an die Einbindung entsprechend qualifizierter Beschäftigter aus dem IT-Bereich erfolgen. Nur durch das integrative Zusammenwirken von Prozess-, Organisations- und IT-Verantwortlichen können die identifizierten Optimierungspotenziale praxis- und zeitnah umgesetzt werden.

1b) Dokumentation

In der Praxis kann beobachtet werden, dass so gut wie alle Organisationen zwar über eine detaillierte, graphisch aufbereitete Dokumentation ihrer Aufbauorganisation verfügen, jedoch nicht über eine entsprechende Dokumentation ihrer Prozesse. Sind Prozesse dokumentiert, weichen die Dokumentationsformen derart voneinander ab, dass Verständlichkeit, Wiederverwendbarkeit und Vergleichbarkeit darunter leiden. Eine stringente Anwendung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse sowie die Nutzung der Dokumentation für andere Zwecke ist in solchen Fällen erschwert

oder unmöglich. Das führt zu einer erneuten Erhebung und Doppelarbeit. Um dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich, die Dokumentation/Modellierung von Prozessen in der Bundesverwaltung möglichst standardisiert und einheitlich vorzunehmen. Grundsätzlich sollte die Dokumentation der Prozesse primär graphisch erfolgen. Zu diesem Zweck existieren verschiedene Modelle und Metamodelle, die zur visuellen Beschreibung von Prozessen geeignet sind. Detaillierte Informationen zur Dokumentation von Prozessen sind im Methodenteil im Abschnitt → Prozessmodelle zu finden.

2. Voruntersuchung

Während der Voruntersuchung findet die Überprüfung der Untersuchungsziele, die Eingrenzung beziehungsweise Konkretisierung des Untersuchungsbereichs und der anzuwendenden Methoden und Techniken statt. Gegebenenfalls werden zu diesem Zweck bereits erste Daten erhoben.

Bei einer Geschäftsprozessanalyse und -optimierung als Schwerpunktthema der Organisationsuntersuchung stehen die Abläufe/Prozesse des Untersuchungsbereichs oder der gesamten Behörde im Blickfeld.

Zunächst müssen diese identifiziert werden. Eine Hilfestellung bietet das Studium verschiedener Dokumente (→ Dokumentenanalyse), beispielsweise der Produktkatalog. Sind alle Prozesse der Organisation erkannt, sollten sie in einer → Prozesslandkarte (Prozessmodelle) dokumentiert werden. Im Anschluss erfolgt die Eingrenzung des Untersuchungsbereichs in Form der Priorisierung der Prozesse. Dabei werden die Kernprozesse der Organisation ermittelt beziehungsweise diejenigen, die vordringlich einer Analyse und Optimierung bedürfen. Zur Ermittlung können die folgenden Kriterien dienen:

- Ressourcenbindung des jeweiligen Prozesses (materiell, personell), politische/strategische Bedeutung des Prozesses, zeitnahe Umsetzungsmöglichkeiten, Auswirkungen möglicher Prozessbeziehungsweise Prozessergebnis-Optimierungen für die Kunden, bereits bekannte Schwachstellen beziehungsweise Risikopotenziale, Zeitpunkt der letzten Analyse/Optimierung.

Methodisch kann die Priorisierung der Prozesse über die → ABC-Analyse oder → Portfolioanalyse erfolgen.

3. Hauptuntersuchung

3a) Ist-Erhebung

Die detaillierte Aufnahme der zu optimierenden Prozesse findet während der Hauptuntersuchung statt. Geeignete Techniken zur Ermittlung der einzelnen Prozessschritte, Funktionen, der beteiligten Beschäftigten und Informationsobjekte sind → Interview, → Workshop, → Fragebogen oder → Laufzettelverfahren.

3b) Ist-Analyse

Nachdem der Prozess im erforderlichen Umfang und in erforderlicher Detaillierung erhoben und dokumentiert wurde, wird er hinsichtlich seines Optimierungspotenzials geprüft. Dabei wird der

bekannte Ist-Zustand mit einem gewünschten Soll-Zustand (gemäß den Zielen der Untersuchung) abgeglichen. Für vorliegende Abweichungen sind die Ursachen zu ermitteln. Folgende Prüffragen können dabei Hilfestellung geben:

Prüffragen für die Ermittlung von Optimierungspotenzial in Prozessen

- Sind Schwachstellen zum Prozess bereits bekannt bzw. dokumentiert (z. B. über das Vorschlagwesen, Ideenmanagement etc.)?
- Entspricht das tatsächliche Prozessergebnis (Output) dem geforderten Produkt?
- Ist der Ressourcenverbrauch (Personal, Finanzmittel, Sachmittel etc.) unverhältnismäßig hoch?
- Werden Ressourcen verbraucht, ohne zur Erreichung von geplanten Prozessergebnissen beizutragen?
- Können die Prozesskosten (bei gleichem Prozess-Ergebnis) gesenkt werden?
- Können die Bearbeitungs-, Liege- und Transportzeiten reduziert werden?
- Gibt es Medienbrüche?
- Gibt es redundante Datenerfassung?
- Können interne und/oder externe Schnittstellen verringert werden?
- Sind vorhandene Schnittstellen und Übergabepunkte potentielle Fehlerquellen?
- Sind die Zuständigkeiten eindeutig geregelt, ist das AKV-Prinzip eingehalten?
- Sind Kommunikations- oder Entscheidungswege eindeutig abgebildet?
- Besitzt der jeweilige Prozessbeteiligte alle notwendigen Informationen?
- Entspricht die Qualität der Produkte den Anforderungen bzw. gibt es hohe Fehlerraten und/oder Kundenbeschwerden?
- Werden hohe Durchlauf-, Bearbeitungs-, Liege-, Transportzeiten vermutet?
- Wird ein gleicher oder ähnlicher Prozess in mehreren Organisationseinheiten wahrgenommen?
- Wird der Prozess häufig durchlaufen (mehrmals täglich, wöchentlich, monatlich) – ABC-Analyse?
- Weist der Prozess einen geringen/hohen Grad an Technisierung auf?

Prüffragen im Zusammenhang mit Dienstleistungszentren (DLZ)

- Kann der Prozess oder ein Teilprozess auf ein DLZ verlagert werden?
- Wenn ja, welche Auswirkungen hat eine Aufgabenübertragung an ein DLZ auf die bisherigen Prozesse und Abläufe und welche Anforderungen ergeben sich an die Neuausrichtung der verbleibenden Prozesse. Dies insbesondere im Hinblick auf die zukünftigen Prozessschnittstellen zum DLZ (Aktivitätensplitt)

Der Bundesrechnungshof hat im Rahmen einer Querschnittsprüfung zur geschäftsprozessorientierten Aufgabenwahrnehmung in der Bundesverwaltung einen → Katalog zusammengestellt, der mögliche Optimierungspotenziale enthält. Dieser Katalog befindet sich im → Anhang.

Die Bewertung der Schwachstellen soll systematisch und methodisch anhand der strategischen und operativen Ziele der Organisation erfolgen. Wichtig ist dabei, Schwachstellen aufzudecken und diese unter dem Aspekt Ursache und Wirkung zu analysieren und nicht nur die Symptome zu beseitigen. Eine systematische Problemanalyse kann durch die Methoden → Ursache-Wirkungs-Diagramm und → Mind Mapping unterstützt werden. Darüber hinaus können auch Vergleiche mit ähnlichen Funktionen, Teilprozessen oder Prozessen anderer Bereiche, ggf. auch anderer Behörden (→ Benchmarking) durchgeführt werden.

3c) Soll-Konzeption

Sind die vorhandenen Prozesse hinsichtlich ihrer Schwachstellen analysiert, findet die eigentliche Optimierung statt. Dabei wird nach Möglichkeiten gesucht, die Prozesse um vorhandene Fehler und Schwachstellen zu bereinigen oder diese zumindest zu reduzieren. Die Lösungsansätze ergeben sich meist unmittelbar aus der Bewertung der Schwachstellen.

Lösungsansätze für die Geschäftsprozessoptimierung

- Verzicht auf überflüssige Prozessschritte oder Teilprozesse.
- Verändern der Reihenfolge von Prozessschritten.
- Aufnehmen zusätzlich erforderlicher Prozessschritte.
- Bündeln von zusammengehörenden Prozessschritten.
- Parallelisieren von Prozessschritten oder Teilprozessen.
- Verkürzen einzelner Prozessschritte.
- Steigern der Wertschöpfung einzelner Prozessschritte.
- Automatisieren von Prozessschritten.
- Herbeiführen von Standardisierungen.
- Reduzieren von Schnittstellen
- Reduzieren von Schnittstellen und Medienbrüchen
- Anpassen der Organisationsstruktur

Im Zusammenhang mit Dienstleistungszentren (DLZ):

- Erarbeitung eines Soll-Prozesses, der die Aufgabenübertragung an ein DLZ, die ggf. notwendigen Schnittstellen und beidseitigen Übergabepunkte (sog. Aktivitätensplitt) sowie die hierfür notwendigen Soll-Kapazitäten und Soll-Ressourcen in den Bereichen Personal, Sachmittel und Anlagennutzung (bspw. IT) hinreichend genau beschreibt.

In der Regel kommen verschiedene Lösungsvarianten in Frage. Diese sind anhand der definierten Ziele und Kundenbedürfnisse zu bewerten und mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu überprüfen. Bei der Auswahl einer Lösungsvariante ist neben der Umsetzbarkeit auch die Interaktion mit anderen Prozessen im Sinne eines ganzheitlichen Lösungsansatzes zu berücksichtigen. Die Lösungsfindung kann durch verschiedene Methoden unterstützt werden, beispielsweise durch die → Morphologie, → Brainstorming, -writing.

4. Umsetzung

Vielfach ist die Umsetzung einer Organisationsuntersuchung mit dem Schwerpunkt Geschäftsprozessoptimierung mit der Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation und/oder der bestehenden oder der Einführung neuer IT-Systeme verbunden. Die Umsetzung des Konzepts erfolgt als Organisations-Projekt. Dennoch können Geschäftsprozessoptimierungen, die nur durch Veränderung oder Einführung von IT-Systemen erreicht werden können dazu führen, dass die damit verbunden Maßnahmen im Rahmen eines eigenständigen IT-Projekts umzusetzen sind. Aufgabe der IT ist es in diesem Zusammenhang, auf der Grundlage optimierter Abläufe die Ausgestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation zu unterstützen. In diesem Fall ist es notwendig, die Projekte inhaltlich im Zusammenhang zu sehen und benötigte IT-Kenntnisse schon während der Organisationsuntersuchung verfügbar zu haben, die Projekte aber organisatorisch voneinander abzugrenzen. Dies ist darin begründet, dass die für IT-Projekte verbindlichen Vorgaben hinsichtlich des Vorgehensmodells (V-Modell XT) und der Methode zur Wirtschaftlichkeitsberechnung (WiBe Fachkonzept IT), die für reine Organisationsuntersuchungen zu weit reichend sind.

5. Evaluierung

Die umgesetzten Vorschläge des Soll-Konzepts sollten nach einem angemessenen Zeitabstand, in der Regel nach einem Jahr, evaluiert werden. Der geeignete Zeitpunkt für eine Prozessevaluierung hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab und sollte situativ ermittelt werden. Beachtet werden muss allerdings, dass eine zu frühe Evaluierung zu falschen Rückschlüssen führen könnte, beispielsweise wenn sich Beschäftigte noch in einer Lernphase befinden und deshalb (noch) nicht die Zielvorgaben erfüllen.

Die Messbarkeit des Erfolges von Prozessoptimierungen setzt voraus, dass die aus einem übergeordneten Zielsystem des Prozesses / der Organisation abgeleiteten Ziele der Optimierung entsprechend quantitativ messbar formuliert wurden. Vage Formulierungen, beispielsweise „Verbesserung des Prozesses“, lassen eine Evaluierung und somit Überprüfung der Wirksamkeit nicht zu. Konkrete Ziele könnten sein:

- Verkürzung der Durchlaufzeit für die Erstellung der Leistung X um n Zeiteinheiten, Senkung der Fehlerquote um X %, Kostensenkung um X %.

Prüffragen zur Evaluierung eines Projektes zur Geschäftsprozessanalyse/-optimierung⁷²

- Stimmen die Veränderungsaktivitäten mit den definierten Projektzielen überein?
- Sind die erkannten Schwachstellen dauerhaft behoben?
- Sind spürbare Arbeitsentlastungen eingetreten?
- Sind Effizienzverbesserungen erkennbar?
- Sind neue Schwachstellen aufgetreten?
- Wie wirkt sich die Umsetzung auf die Qualität der Prozessergebnisse aus?
- Wie ist die Akzeptanz der Veränderungen bei Kunden und Beschäftigten?
- Konnten alle Lösungsansätze umgesetzt werden?
- Sind die Zielvorgaben erreicht worden? Wenn nicht, welche Ursachen gibt es für die Nichterreichung der Prozessziele?
- Wird der Maßnahmenkatalog ständig aktualisiert und angepasst?
- Werden Schulungs-/Ausbildungsmaßnahmen den geänderten Abläufen gerecht?

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Optimierung der Prozesse sollte nicht mit der Evaluierung abgeschlossen sein, sondern sich kontinuierlich durch ständiges Hinterfragen und Anpassen fortsetzen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess/Prozesssicherung). Hierbei sollte die Kreativität der Beschäftigten beim Suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten aktiv gefördert werden. Nur wenn die kontinuierliche Verbesserung Eingang in die Organisationskultur findet, können dauerhaft Rationalisierungspotenziale aufgezeigt und umgesetzt werden. Es hat sich bewährt, für alle Prozesse Prozessverantwortliche zu benennen, die den Verbesserungsprozess, im Rahmen definierter Zeitabstände, immer wieder anstoßen und gemeinsam mit den Prozessbeteiligten durchführen. Aufgabe der Prozessverantwortlichen ist die verantwortliche, systematische Weiterentwicklung der Prozesse in ihrem Zuständigkeitsbereich. Hierzu gehört es auch, die als sinnvoll angesehenen Prozessoptimierungen mit dem Organisationsreferat abzustimmen.

⁷² Fragestellungen gelten auch im Rahmen der Evaluation von Geschäftsprozessoptimierungen im Rahmen erfolgter Aufgabenübertragungen an ein Dienstleistungszentrum.

4.5 Werkzeuge für die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen

Die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen kann heute weitgehend Software-gestützt erfolgen. Das hat die Vorteile, dass Erhebungs- und Dokumentationsaufwand erheblich sinken und die Transparenz und dadurch das Verständnis bei allen Beteiligten erhöht werden. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation hat mehrere Marktstudien zu diesem Thema erstellt. Diese sollen den Beteiligten an einer Geschäftsprozessanalyse/-optimierung die Auswahl eines für ihre individuellen Bedürfnisse geeigneten Werkzeuges erleichtern und sind auf der Homepage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation veröffentlicht worden^[1].

^[1] <http://www.swm.iao.fraunhofer.de/>

5 Personalbedarfsermittlung

5.1 Grundlagen der Personalbedarfsermittlung

Die Personalbedarfsermittlung ist die Basis für eine langfristige Personalplanung und damit ein wesentliches Instrument der Personaleinsatzsteuerung.

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ist zwingende Handlungsgrundlage der öffentlichen Verwaltung. Die effiziente Gestaltung der Organisationsstrukturen sowie der sachgerechten Aufgabenerledigung sind ständige Forderungen an ein wirtschaftliches Handeln. Um dies auch in Zeiten knapper Personalressourcen sicherzustellen, sind regelmäßige Organisationsuntersuchungen mit dem Schwerpunkt einer Personalbedarfsermittlung in der öffentlichen Verwaltung gefordert.

Die Verpflichtung zur Ermittlung des Personalbedarfs ergibt sich für den Bereich des Bundes aus Nr. 4.4.1 der VV zu § 17 BHO, wonach Planstellen nur ausgebracht werden dürfen, soweit sie unter Anwendung angemessener Methoden der Personalbedarfsermittlung sachgerecht und nachvollziehbar begründet sind.

Aufgabe der Personalbedarfsermittlung ist es, den für eine vorgegebene Aufgabe erforderlichen Personalbedarf zu überprüfen und festzustellen. Ziel ist es dabei, eine zeitgerechte Aufgabenerledigung mit angemessener Auslastung der Aufgabenträger zu erreichen. Einer Personalbedarfsermittlung sollen eine Aufgabenkritik sowie eine Geschäftsprozessoptimierung vorausgehen. Denn Personalbedarfsermittlungen sollen nur im Umfeld optimierter Prozesse und Organisationsstrukturen durchgeführt werden, nur dies ergibt den wirklichen Bedarf. Verbesserungspotenzial ist im Vorfeld zu realisieren, damit die Veränderungen bei der Ermittlung des Personalbedarfs ihre Wirkung zeigen können. Die Personalbedarfsermittlung setzt dann auf den Ergebnissen vorangegangener Organisationsuntersuchungen auf und bildet den tatsächlich erforderlichen künftigen Personalbedarf ab.

Wird eine Personalbedarfsermittlung ohne vorhergehende oder mindestens begleitende Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt, werden organisatorische Mängel und/oder sonstige Schwachstellen festgeschrieben und weitergeführt. Es wird nicht der wirkliche Bedarf ermittelt, sondern nur der für die Erledigung der Aufgabe nach den bisherigen Prozessen. Daher ist in diesen Fällen das gewählte Vorgehen im Abschlussbericht nachvollziehbar zu begründen. Bei den Erhebungen zur Personalbedarfsermittlung ist dann besonderer Wert darauf zulegen, das Verbesserungspotenzial im Untersuchungsbereich zu erfragen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Sachmittelausstattung, die IT-Unterstützung sowie die Arbeitsabläufe. Das festgestellte Optimierungspotenzial wird dann bei der Ermittlung des Personalbedarfs berücksichtigt werden.

5.1.1 Aufgabenarten

Die Personalbedarfsermittlung setzt an den Aufgaben des Untersuchungsbereichs an. Unterschieden wird nach:

- quantifizierbaren Aufgaben,dispositiv-kreativen Aufgaben, Mischaufgaben, neuen Aufgaben.

5.1.1.1 Quantifizierbare Aufgaben

Quantifizierbare Aufgaben sind wiederholt anfallende Aufgaben, die sich auch in der Zukunft mit ähnlichen oder gleichen Bearbeitungsschritten und ähnlichen Bearbeitungszeiten bearbeiten lassen. Erkenntnisse der Vergangenheit können für die Bemessung des Personalbedarfs in der Zukunft genutzt werden. Quantifizierbare Aufgaben lassen sich hinsichtlich der Bearbeitungszeiten und Mengen objektiv und exakt messen. Hierfür eignen sich besonders die Erhebungstechniken des → Analytischen Berechnungsverfahrens: → Selbstaufschreibung, → Laufzettelverfahren, → Zeitaufnahme oder → Multimomentaufnahme, da die Bearbeitungszeit eindeutig fallbezogen ermittelt werden kann. Diese Techniken zeichnen sich durch ein hohes Maß an Objektivität, Genauigkeit und Güte der erhobenen Daten aus. Dies setzt voraus, dass die Datenerhebungen in einem repräsentativen Zeitraum durchgeführt werden. Das → Analytische Schätzverfahren mit seiner geringeren Datengüte ist nur dann für die Datenerhebung anwendbar, wenn eine ausreichende Begründung für den Verzicht auf die Erhebungstechniken des → Analytischen Berechnungsverfahrens vorliegt. Diese Begründung ist ausreichend zu dokumentieren.

Für die Datenerhebung gibt es verschiedene Herangehensweisen:

- Bei nicht gleich strukturierten Arbeitsbereichen im Untersuchungsbereich werden alle Arbeitsplätze in die Organisationsuntersuchung einbezogen und Bearbeitungszeiten und Mengen dort unmittelbar erhoben.
- Bei gleich strukturierten Arbeitsbereichen werden Bearbeitungszeiten als Stichprobe an ausgewählten Arbeitsplätzen erhoben und als zentrale Vorgabe für alle Arbeitsplätze des Bereichs als Bemessungsgrundlage verwendet. Der Einsatz zentraler Vorgaben trägt zur Reduzierung des Erhebungsaufwands bei.

5.1.1.2 Dispositiv-kreative Aufgaben

Dispositiv-kreative Aufgaben sind überwiegend in geistig-schöpferischen und planenden Bereichen zu finden. Es handelt sich häufig um konzeptionelle und gestalterische Aufgaben, die für sich genommen (inhaltlich) einmalig, also nicht wiederkehrend sind. Oder aber, die Bearbeitungsschritte sind so unterschiedlich, dass über den Personalaufwand für die Aufgabenerledigung der Vergangenheit keine Erkenntnisse über den Aufwand für zukünftige Aufgaben abgeleitet werden können. Dispositiv-kreative Aufgaben sind geprägt von gestaltender Arbeit, deren Ergebnis in hohem Maß von der Kreativität der Arbeitsplatzinhaber und weniger von der Arbeitsmenge beeinflusst wird. Im Gegensatz zu quantifizierbaren Aufgaben unterliegen die Arbeitsabläufe in dispositiv-kreativen Bereichen in der Regel keiner vorgegebenen Normierung. Sie hängen von den jeweils aktuellen Rahmenbedingungen ab und werden situativ an die aktuellen Erfordernisse angepasst. Meist liegen der Aufgabenerledigung unstrukturierte oder teilstrukturierte Prozesse zu Grunde. Diese zeichnen

sich durch ein hohes Maß an inhaltlicher Komplexität, Vielfältigkeit und Unbestimmtheit im weiteren Ablauf aus.

Beispiele für dispositiv-kreative Aufgaben:

- Leitungsaufgaben (Planung und Steuerung, nicht Personalführung), Erstellung von Gesetzesvorlagen, wissenschaftliche Aufgaben.

Auch Aufgaben der Fachaufsicht gehören zu diesem Aufgabentyp. Allerdings ist es häufig schwierig, die verschiedenen Aufgabentypen überschneidungsfrei voneinander abzugrenzen. Der systematisch-analytische Ansatz der Personalbedarfsermittlung stößt bei dispositiv-kreativen Aufgaben an seine Grenzen, wenn objektive, berechenbare Werte zu Arbeitsmengen und zum Bearbeitungsaufwand nicht bekannt sind. Jedoch ist auch bei dispositiv-kreativen Aufgaben eine Personalbedarfsermittlung (Schätzung) möglich und notwendig. Dies zeigt auch die gängige Praxis, wenn es darum geht, den künftigen Personalbedarf für dispositiv-kreative Aufgaben anzugeben: Unabhängig davon, ob die Aufgabe als Linienaufgabe oder als Projekt eingerichtet werden soll, wird der Personalbedarf angemessen begründet. Dieser wird in der Regel mit detaillierten Stellenforderungen belegt.

Die Erhebungstechniken für quantifizierbare Aufgaben können für die Personalbedarfsermittlung bei dispositiv-kreativen Aufgaben nicht eingesetzt werden. Stattdessen werden überschlägig geschätzte Prognosen oder Setzungen vorgenommen. Diese bedürfen aufgrund ihrer, gemessen an den analytischen Datenerhebungen, geringeren Datengüte und Qualität in jedem Fall einer detaillierten und nachvollziehbaren Begründung und Dokumentation.

Für die Erhebung und Steuerung dispositiv-kreativer Aufgaben kann im Bereich der obersten Bundesbehörden die → Personalmengenplanung eingesetzt werden.

5.1.1.3 Mischaufgaben

Arbeitsplätze mit ausschließlich dispositiv-kreativen Aufgaben sind in der öffentlichen Verwaltung selten. Meist handelt es sich um Mischarbeitsplätze, an denen sowohl dispositiv-kreative als auch quantifizierbare Aufgaben wahrgenommen werden. Welchem Typ eine Aufgabe im Einzelfall zuzuordnen ist, kann in der Regel nicht von der Aufgabenbezeichnung (zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit) abgeleitet werden. Vielmehr ist bei der Erhebung der Aufgaben kritisch zu prüfen, welche Aufgaben welchem Typ zuzuordnen sind. Hierfür müssen die Aufgaben eindeutig voneinander abgegrenzt werden, damit Aufgabentypen erkennbar sind. Dabei reicht es nicht aus, die Aufgaben lediglich auf der Ebene der Hauptaufgaben zu betrachten. Eine systematische und detaillierte Untergliederung in Teilaufgaben (→ Aufgabengliederungstechnik) ist erforderlich.

Die genannten Beispiele für dispositiv-kreative Aufgaben müssen also nicht immer (vollständig) dieser Aufgabenart zuzuordnen sein. So beinhaltet die Leitung einer Behörde, Abteilung oder eines Referates zwar zu wesentlichen Teilen Aufgaben dispositiv-kreativer Art. Dennoch werden – in eher geringem Umfang – auch quantifizierbare Aufgaben zu finden sein. Dies können etwa turnusmäßige Besprechungen (Referatsbesprechungen, Beurteilungsgespräche), die regelmäßige Erstellung und

Präsentation von Jahresberichten innerhalb eines fest definierten Berichtswesens oder Zeichnungen im Rahmen der Anordnungsbefugnis, Genehmigung von Urlaubsanträgen, Dienstreisen etc. sein.

Beschäftigte im Bereich Öffentlichkeitsarbeit müssen zur Aufgabenerledigung in großem Umfang konzeptionell arbeiten und Kreativität einbringen. Dennoch gibt es auch hier einen Anteil von Routinetätigkeiten wie die Erstellung von Pressespiegeln, die Vorbereitung und Durchführung von Pressekonferenzen oder die Qualitätskontrolle von Druckerzeugnissen.

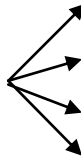
Funktion	Aufgabe		Aufgabentyp
Sachbearbeitung Öffentlichkeitsarbeit		Aufgabe 1.1	dispositiv-kreativ
		Aufgabe 1.2	quantifizierbar
		Aufgabe 1.3	quantifizierbar
		Aufgabe 1.4	dispositiv-kreativ

Tabelle 18: Beispiel einer nach erster Einschätzung dispositiv-kreativen Aufgabe


Funktion	Aufgabe		Teilaufgaben	Aufgabentyp
Sachbearbeitung Öffentlichkeitsarbeit	Aufgabe 1.1		Aufgabe 1.1.1	dispositiv-kreativ
			Aufgabe 1.1.2	quantifizierbar
			Aufgabe 1.1.3	quantifizierbar
			Aufgabe 1.1.3	dispositiv-kreativ

Tabelle 19: quantifizierbare Anteile der zunächst dispositiv-kreativ erscheinenden Aufgabe 1.1

Koordinierungs-, Planungs- und auch Grundsatzbereiche zeichnen sich durch ein hohes Maß nicht strukturierter Prozesse und Ad-hoc-Aufgaben aus. Auch wissenschaftliche Beschäftigte haben in der Regel einen sehr hohen Anteil dispositiv-kreativer Aufgaben, der Anteil quantifizierbarer Aufgaben ist meist gering.

Die in der folgenden Tabelle genannten Merkmale der Aufgabentypen machen deutlich, dass die Aufgabencharakteristika sehr genau betrachtet werden müssen, um dispositiv-kreative Aufgaben eindeutig abgrenzen zu können.

Dispositiv-kreative Aufgaben sind eher	Quantifizierbare Aufgaben sind eher
Strategisch	operativ
Politisch	administrativ, dienstleistend
rechtsgestaltend, -setzend	rechtsanwendend
programmgestaltend/konzeptionell	vollziehend, ausführend
Generell	speziell, individuell
essentiell, originär, koordinierend	peripher, abgeleitet
Exzeptionell	Routineaufgaben
brisant, Konfliktaufgaben	permanente Aufgaben, Konsensaufgaben

Tabelle 20: Abgrenzungskriterien für dispositiv-kreative Aufgaben

Mischaufgaben lassen sich folglich in quantifizierbare und dispositiv-kreative Teilaufgaben aufteilen. Für die quantifizierbaren Teilaufgaben werden die detaillierten Erhebungstechniken für quantifizierbare Aufgaben angewendet. Für die dispositiv-kreativen Teilaufgaben und bei neuen Aufgaben werden Prognosen beziehungsweise Setzungen vorgenommen.

Die Prognosen zum Personalbedarf der dispositiv-kreativen Aufgaben entziehen sich nicht vollständig einer Analyse. Die Aufgaben können mit der Methode der Aufgabenkritik hinterfragt werden. Hierbei sollten Gespräche zum Aufgabenbereich nicht nur mit den jeweiligen Arbeitsplatzinhabern, sondern auch mit den vorgesetzten Funktionsträgern geführt werden. Gegenstand der Gespräche können sowohl die Prognosen der Aufgabenträger als auch übergeordnete Gesichtspunkte wie zum Beispiel Prioritätensetzungen sein. Diese kritische Betrachtung dispositiv-kreativer Aufgaben kann zu Erkenntnissen darüber führen, dass Aufgaben wegfallen, abgeschichtet oder ausgelagert werden können oder dass der Aufwand für die Aufgabenerledigung reduzierbar ist. Bei solchen Veränderungen wird der Personalbedarf auf Basis der vorgenommenen Prognosen entsprechend angepasst. Hierbei sollten perspektivische Entwicklungen im Aufgabenbereich bereits berücksichtigt werden.

Das beschriebene Vorgehen zur Datenerhebung bei Mischaufgaben ermöglicht, trotz anteiliger dispositiv-kreativer Aufgaben, die Annäherung an die tatsächliche Arbeitsbelastung des betrachteten Arbeitsplatzes, ohne vollständig auf die Genauigkeit einer Personalbedarfsermittlung zu verzichten. Zur Plausibilisierung des ermittelten Personalbedarfs können vergleichbare Arbeitsplätze im Bereich der Behörde, aber auch behördenübergreifend herangezogen werden. Der Personalbedarf für den gesamten Arbeitsplatz wird abschließend auf Basis der analytisch erhobenen Daten und der Prognose oder Setzung bemessen.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zu dispositiv-kreativen Aufgaben

Der Bundesrechnungshof wird im Rahmen seiner Prüfungen häufig mit der Aussage konfrontiert, die Fachaufgaben einer Behörde seien weit überwiegend geistig schöpferischer Natur und somit den anerkannten Methoden der Personalbedarfsermittlung für quantifizierbare Aufgaben nicht zugänglich.

Bei genauerer Betrachtung der wahrgenommenen Aufgaben lässt sich in der Regel jedoch feststellen, dass sich dispositiv-kreative Aufgaben überwiegend in Mischaufgaben wiederfinden und insgesamt nur einen geringen Anteil an den gesamten Aufgaben einer Behörde ausmachen. Selbst bei Institutionen mit einem hohen Anteil wissenschaftlicher Aufgaben lassen sich oft die dispositiv-kreativen Aufgaben durch eine Aufgabenanalyse von quantifizierbaren Aufgabenanteilen trennen.

Das vorliegende Handbuch zeigt anhand der Aufgabe „Öffentlichkeitsarbeit“ beispielhaft, wie der Personalbedarf für eine vermeintlich rein dispositiv-kreative Aufgabe durch exakte Aufgabengliederung dennoch analytisch ermittelt werden kann.

5.1.1.4 Neue Aufgaben

Als neu können Aufgaben angesehen werden, wenn sie erstmals anfallen. Um neue Aufgaben handelt es sich dann **nicht**, wenn die Aufgaben bereits in der Vergangenheit zum Beispiel in einer anderen Organisationseinheit oder einer anderen Behörde in vergleichbarer Art und Weise wahrgenommen worden sind. Auch bei neuen Aufgaben ist eine Personalbedarfsermittlung möglich. Dies zeigt auch die gängige Praxis, wenn es darum geht, den künftigen Personalbedarf für neue

Aufgaben anzugeben: Unabhängig davon, ob die neue Aufgabe als Linienaufgabe oder als Projekt eingerichtet werden soll, wird sie in der Regel mit detaillierten Stellenforderungen belegt.

Der systematisch-analytische Ansatz der Personalbemessung stößt an seine Grenzen, wenn objektive, berechenbare Werte zu Arbeitsmengen und zum Bearbeitungsaufwand (noch) nicht bekannt sind. Die Erhebungstechniken für quantifizierbare Aufgaben können für die Personalbedarfsermittlung bei neuen Aufgaben nicht eingesetzt werden. Stattdessen werden überschlägig geschätzte Prognosen⁷³ oder Setzungen vorgenommen. Diese bedürfen aufgrund ihrer, gemessen an den analytischen Datenerhebungen, geringeren Datengüte und Qualität in jedem Fall einer detaillierten und nachvollziehbaren Begründung und Dokumentation.

Bei neuen Aufgaben ist zu beachten, dass nach einer angemessenen Konsolidierungsphase eine Nacherhebung durchzuführen ist, auf deren Basis der tatsächliche Personalbedarf ermittelt wird.

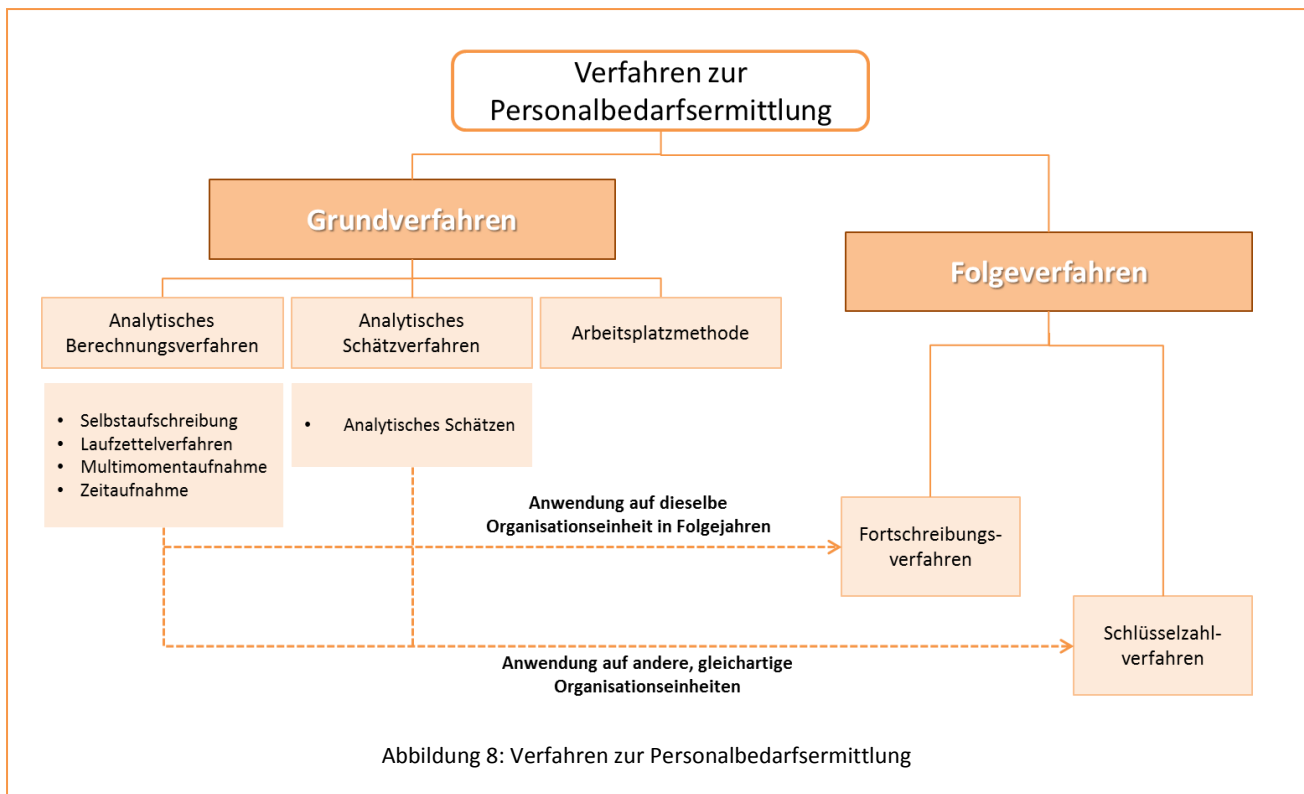
5.1.2 Verfahren für die Personalbedarfsermittlung

Es gibt grundsätzlich drei Grundverfahren, um Personalbedarf zu ermitteln:

- Analytisches Berechnungsverfahren,
- Analytisches Schätzverfahren,
- Arbeitsplatzmethode.

Neben den drei Grundverfahren gibt es die beiden Folgeverfahren → Fortschreibungs- und →Schlüsselzahlverfahren.

⁷³ Auf der Basis dieses Verfahrens entwickelte das Bundesamt für die Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) eine Arbeitshilfe, aus der Ansätze zur Planung personeller Kapazitäten für IT Sicherheitsteams in der öffentlichen Verwaltung ableitbar sind. Vgl. BSI (Hrsg., 2012), „Arbeitshilfe zur Feststellung des Aufwandes und zur Planung des personellen Ressourceneinsatzes für IT-Sicherheitsteams in der öffentlichen Verwaltung - Version 2.2 des Bundesamtes für die Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)“. Die Arbeitshilfe ist verfügbar unter: <https://www.bsi.bund.de/Personalschaetzung>



Die Grundverfahren unterscheiden sich in der Art der Datenerhebung sowie in der Datengüte. Grundsätzlich gilt:

Analytisches Berechnungsverfahren vor Analytischem Schätzverfahren vor Arbeitsplatzmethode

Der Verzicht auf das Analytische Berechnungsverfahren zugunsten der anderen Verfahren ist nachvollziehbar zu begründen. Unabhängig vom gewählten Grundverfahren ist zunächst ein Aufgabenkatalog zu erstellen. Der gesamte Aufgabenbestand des Untersuchungsbereichs wird erhoben und in eindeutig abgrenzbare Einzelaufgaben untergliedert, damit die Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten verlässlich genau ermittelt werden können. Der Aufgabenkatalog kann über Organisationsunterlagen (zum Beispiel Geschäftsverteilungsplan) ermittelt und in → Interviews detailliert erhoben werden. Für die Darstellung der Aufgaben bietet sich die Technik der → Aufgabengliederung an.

Zur Auswahl des geeigneten Verfahrens / der geeigneten Erhebungstechnik gibt es keine allgemein gültige Regel. Zentrales Entscheidungskriterium neben der grundsätzlichen Eignung der Methode für die jeweilige Aufgabenart ist die erforderliche Datengüte. Hierbei ergibt sich folgende Rangfolge:

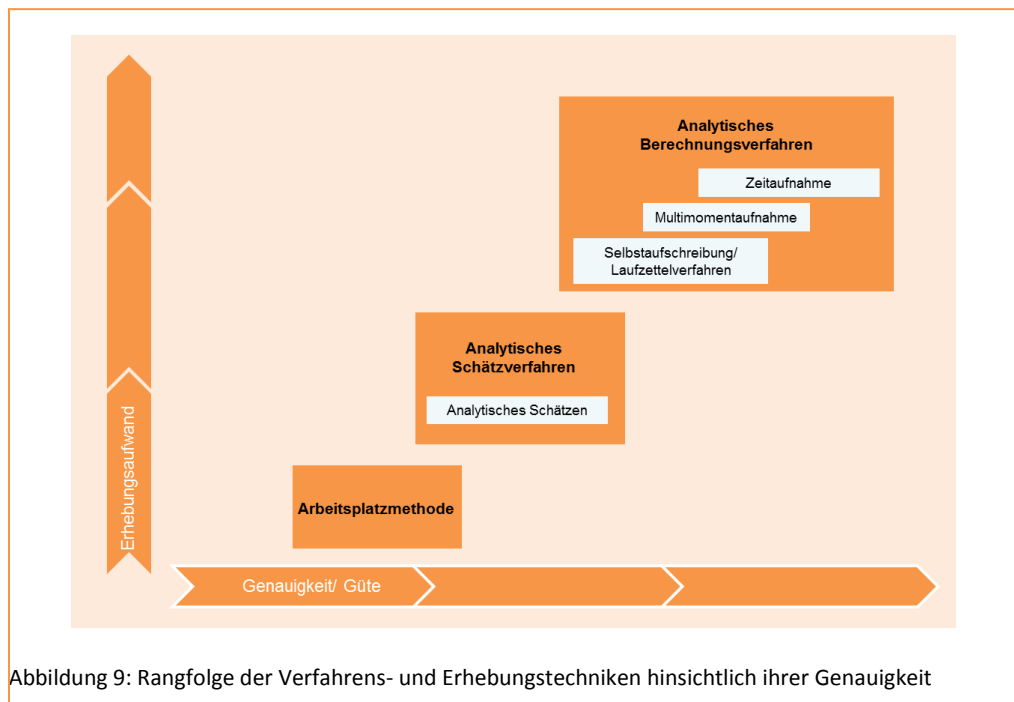


Abbildung 9: Rangfolge der Verfahrens- und Erhebungstechniken hinsichtlich ihrer Genauigkeit

Häufig ist es sinnvoll, mehrere Techniken parallel oder kombiniert anzuwenden, um die erforderlichen Daten zu erhalten bzw. die mittels einer Erhebungstechnik erhobenen Daten durch den Einsatz einer weiteren Technik zu plausibilisieren.

5.1.2.1 Analytisches Berechnungsverfahren

Im Analytischen Berechnungsverfahren wird der Personalbedarf auf der Basis von aktuellen Ist-Daten ermittelt, die mittels quantitativer Erhebungstechniken erhoben worden sind:

→ Selbstaufschreibung, → Laufzettelverfahren, → Multimomentaufnahme, → Zeitaufnahme.

Die vorgenannten Erhebungstechniken eignen sich für die Feststellung des Personalbedarfs bei bestehenden, (häufig) wiederkehrenden Aufgaben, die quantifizierbar (beispielsweise Antragsbearbeitung) und daher messbar sind. Erforderlich sind Datenerhebungen zur Ermittlung von Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten in einem repräsentativen Zeitraum (→ Teilerhebung mittels Stichprobe).

Bei zu ermittelnden Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten ist je nach angewandter Erhebungstechnik der Jahresarbeitszeitbedarf unterschiedlich zu berechnen. Der Jahresarbeitszeitbedarf wird ins Verhältnis zur verfügbaren → Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft gesetzt. Das Berechnungsergebnis bildet den Personalbedarf für die jeweilige Aufgabe ab.

5.1.2.2 Analytisches Schätzverfahren

Im Analytischen Schätzverfahren wird der Personalbedarf auf der Basis von vergangenheitsbezogenen Daten, die aus den Erfahrungswerten der ausführenden Beschäftigten resultieren, und plausibilisierten Prognosedaten ermittelt. Im Unterschied zum Analytischen Berechnungsverfahren findet das Analytische Schätzverfahren Anwendung wenn:

- die zu erhebenden Aufgaben an einem Arbeitsplatz oder mehreren Arbeitsplätzen nicht (durchgängig) quantifizierbar sind.
- im zur Verfügung stehenden Untersuchungszeitraum ein repräsentativer Zeitraum für eine Datenerhebung nicht gefunden werden kann.

Erforderlich sind Datenerhebungen zur Ermittlung von Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten. Diese Daten werden in der Regel mittels → Interview und Dokumentenauswertungen erhoben. Die Ermittlung des Personalbedarfs erfolgt analog zum → Analytischen Berechnungsverfahren auf der Basis der analytisch geschätzten Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten: Die benötigten Bezugsgrößen und der Berechnungsweg zur Feststellung des Personalbedarfs sind somit bei beiden Vorgehensweisen gleich. Es ist möglich, Techniken des Analytischen Berechnungsverfahrens und des Analytischen Schätzverfahrens parallel anzuwenden, insbesondere bei Arbeitsplätzen mit Mischaufgaben. Das Schätzverfahren ist nur dann einzusetzen, wenn eine ausreichende Begründung für den Verzicht auf die Erhebungstechniken des Analytischen Berechnungsverfahrens vorliegt. Detailinformationen zur Durchführung des Analytischen Schätzens befinden sich im Kapitel → Methoden und Techniken.

5.1.2.3 Arbeitsplatzmethode

Die Arbeitsplatzmethode unterscheidet sich vom Analytischen Berechnungsverfahren durch die zugrunde liegende Annahme, dass die untersuchte Stelle in jedem Fall erforderlich ist. Detaillierte Erhebungen und Berechnungen von Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten für die Begründung der Notwendigkeit der Stelle werden unter dieser Annahme nicht durchgeführt. Der Personalbedarf wird gesetzt. Eine Berücksichtigung der Arbeitsmengen erfolgt nur dann, wenn mehr als ein Arbeitsplatz eingerichtet werden soll. Die Festsetzung des Personalbedarfs mittels der Arbeitsplatzmethode ist nur in besonderen Ausnahmefällen begründbar und sollte bei bestehenden Aufgaben nicht angewendet werden. Sie eignet sich besonders dann, wenn:

- die Einrichtung eines Arbeitsplatzes mengenunabhängig ist, weil für die Stelle ein Anwesenheitszwang existiert, der sich unabhängig von der Auslastung beziehungsweise vom Umfang von Warte- oder nicht ausgelasteten Zeiten ergibt,
- sich der Bedarf für die Stelle unmittelbar aus der Aufbauorganisation der Behörde (zum Beispiel Leitungsstellen) oder
- aus gesetzlichen Regelungen (zum Beispiel bei behördlichen Beauftragten für den Datenschutz) ergibt.

Bei den Nummern zwei und drei ist zu prüfen, ob die Auslastung der Stelle sichergestellt werden kann oder ob die Arbeitsmenge gegebenenfalls die Einrichtung von mehreren Stellen erfordert. Vor

der Entscheidung für den Einsatz der Arbeitsplatzmethode ist stets zu prüfen, ob eine Berechnung des Personalbedarfs auf Basis der Arbeitsmengen sinnvoll durchführbar ist. Ist dies nicht der Fall, ist die betrachtete Aufgabe detailliert zu beschreiben und die Entscheidung für die Arbeitsplatzmethode ausführlich und nachvollziehbar zu begründen. Auch sollte sie durch andere Erhebungstechniken ergänzt werden, wenn es sich um mehr als einen Arbeitsplatz handelt oder wenn Aussagen zur Auslastung der Arbeitsplätze getroffen werden sollen. Sofern die Bildung von Stellen nach der Arbeitsplatzmethode vorgenommen wird, ist mit angemessenem zeitlichem Abstand eine Verifizierung des Personalbedarfs über eine Auslastungsprüfung nach dem Analytischen Berechnungsverfahren durchzuführen. Ist eine Auslastung nicht gegeben, sollte geprüft werden, ob weitere Aufgaben zugeordnet werden können.

5.1.2.4 Folgeverfahren

Neben den Grundverfahren zur Personalbedarfsermittlung existieren zwei weitere Verfahren, die im Nachgang zu bereits abgeschlossenen Analytischen Personalbedarfsermittlungen durchgeführt werden.

Fortschreibungs-Verfahren: Das Fortschreibungs-Verfahren setzt auf den Ergebnissen einer Personalbedarfsermittlung, die zu einem früheren Zeitpunkt im selben Untersuchungsbereich durchgeführt wurde, auf. Das Verfahren fußt auf der Grundaussage, dass die Bearbeitungszeiten repräsentativ erhoben wurden und weiterhin gültig sind, und verzichtet auf die Ermittlung neuer Zeitwerte. Die bereits vorliegenden Zeitwerte werden mit aktualisierten Mengendaten zu einer neuen Personalbedarfsaussage verknüpft. Voraussetzung ist, dass sich im Vergleich zur ursprünglichen, detaillierten Personalbedarfsermittlung lediglich Veränderungen im Mengengerüst ergeben haben. Auf Basis dieser Veränderungen wird der Personalbedarf fortgeschrieben.

Schlüsselzahl-Verfahren: Das Schlüsselzahl-Verfahren nutzt für die Personalbedarfsermittlung zentral vorgegebene Bemessungswerte, die durch repräsentative Erhebungen in einem anderen, vergleichbaren Untersuchungsbereich ermittelt worden sind. Diese Ergebnisse werden dann als zentrale Vorgaben für andere Bereiche eingesetzt. Auf die dortige Ermittlung neuer Werte zu Bearbeitungszeiten wird verzichtet. Es werden nur Fallzahlen ermittelt.

Voraussetzung ist, dass

- der organisatorische Aufbau, die Aufgaben, die Geschäftsprozesse, die anzuwendenden Vorschriften und die Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung eines bereits untersuchten Bereichs repräsentativ für den aktuellen Untersuchungsbereich sind.
- im repräsentativen Bereich Bearbeitungszeiten und Fallzahlenarten analytisch ermittelt worden sind.
- die Untersuchung im repräsentativen Bereich vollständig und nachvollziehbar dokumentiert worden ist, um die Übertragbarkeit der dort erhobenen Daten auf den aktuellen Untersuchungsbereich plausibilisieren zu können.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann auf eine Erhebung von Bearbeitungszeiten für die vergleichbaren, weiteren zu bemessenden Bereiche verzichtet werden.

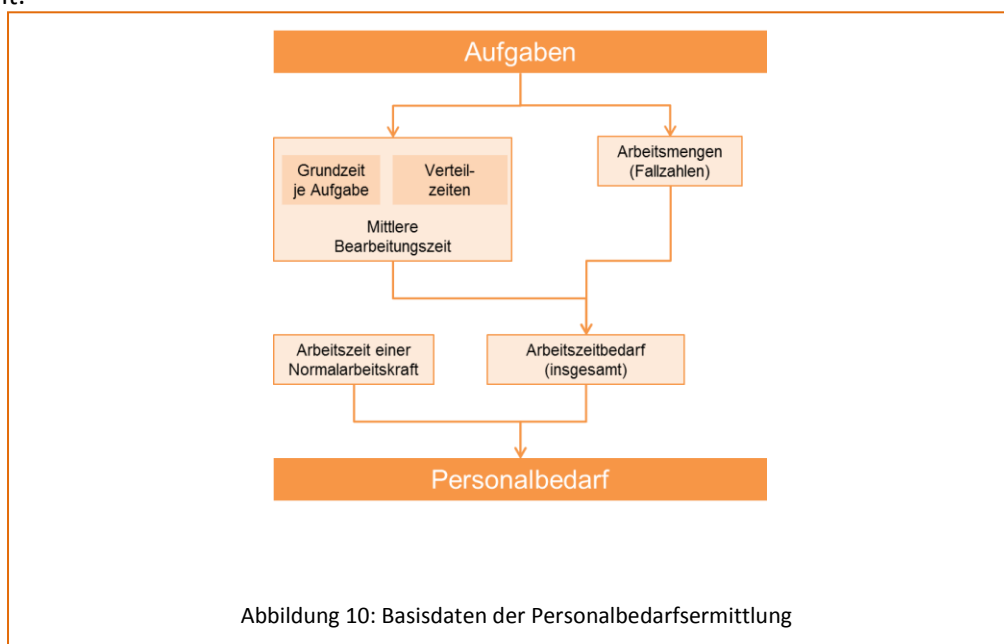
Das Schlüsselzahl-Verfahren eignet sich insbesondere für Bereiche mit vielen gleichartigen und häufig wiederkehrenden Aufgaben, die unter weitgehend gleichen Rahmenbedingungen an einer Vielzahl von Standorten wahrgenommen werden. Es ist auch geeignet für regelmäßige Auslastungsüberprüfungen sowie zur Anpassung des Personalbedarfs bei Veränderungen der Arbeitsmengen.

5.1.3 Basisdaten der Personalbedarfsermittlung

Der Personalbedarf wird bei den analytischen Verfahren auf der Grundlage der

- vorhandenen Aufgaben des Untersuchungsbereichs,
- anfallenden Arbeitsmengen (Fallzahlen, Vorkommenshäufigkeiten),
- durchschnittlich benötigten Arbeitszeit,
- Verteilzeiten und der
- Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft

ermittelt.



5.1.3.1 Aufgaben

Wichtige Basisinformation aller Organisationsuntersuchungen, unabhängig vom gewählten Bemessungsverfahren und von der gewählten Erhebungstechnik, sind die Aufgaben des Untersuchungsbereichs. In einem ersten Schritt sind diese zu ermitteln. Die Erstellung des Aufgabenkataloges kann mittels einer → Dokumentenanalyse, über → Interviews, → Workshop/Moderation, → Fragebogen, → Selbstaufschreibungen oder → Laufzettelverfahren erfolgen. Betrachtungstiefe und der Detaillierungsgrad des Aufgabenkataloges sind abhängig von der

für die Ermittlung des Personalbedarfs vorgesehenen Erhebungstechnik. Ziel ist es, alle Aufgaben des Untersuchungsbereichs vollständig und eindeutig abgegrenzt darzustellen. Jede Tätigkeit muss im Rahmen der Datenerhebung zweifelsfrei einer Aufgabe zugeordnet werden können, damit Aufgabenüberschneidungen und Doppelerhebungen ausgeschlossen werden können. Für die Gliederung und Darstellung des Aufgabenkataloges kann die → Aufgabengliederung eingesetzt werden.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Aufgabengliederung

Die Prüfungserkenntnisse des Bundesrechnungshofes verdeutlichen die Notwendigkeit einer detaillierten Aufgabengliederung. Häufig haben Bundesbehörden die Aufgaben nicht oder unzureichend beschrieben bzw. die Aufgaben in unübersichtlichen Aufgabenblöcken zusammengefasst. Insbesondere bei den Schätzverfahren oder bei der Selbstaufschreibung führen zu grob strukturierte Aufgabenblöcke zu ungenauen Angaben der Beschäftigten. Es ist deshalb ratsam, mittels einer Aufgabenanalyse die zu untersuchenden Bereiche möglichst genau zu zergliedern. Hierzu sind die Aufgaben zunächst in Teilaufgaben zu untergliedern. In einem zweiten Schritt sind dann - wo möglich - die Teilaufgaben in Unteraufgaben zu strukturieren. Hierdurch entsteht eine größere Gliederungstiefe, welche die Übersichtlichkeit der Aufgabengliederung verbessert. Dem Beschäftigten ist es so möglich, Zeitwerte auch für Unter- und/oder Teilaufgaben konkret zu ermitteln, was erfahrungsgemäß zu genaueren Ergebnissen führt. Des Weiteren lässt sich die Personalbedarfsermittlung bei späteren Änderungen im Arbeitsablauf (zum Beispiel Wegfall von Einzeltätigkeiten) mit geringerem Aufwand fortschreiben, wenn eine detaillierte Aufgabengliederung vorliegt.

Zusätzlich zum Aufgabenkatalog sind auch alle wesentlichen organisatorischen Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung zu dokumentieren, damit auf Basis der erhobenen Daten später Folgeverfahren zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt werden können.

Meist ist es nicht sinnvoll, alle Aufgaben mit der gleichen Detaillierung und dem gleichen Aufwand zu erheben.

Damit Aufwand und Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, sind Aufgaben, die viele Kapazitäten binden, detailliert zu betrachten. Aufgaben, die jedoch selten vorkommen beziehungsweise nur geringen Aufwand verursachen, werden weniger detailliert betrachtet.

Für jede Aufgabe wird der Aufwand zunächst auf grober Ebene erhoben. Dies kann in Form von geschätzten Zeitanteilen in Bezug auf die gesamte Aufgabenerledigung erfolgen. Für die Klassifizierung der Aufgaben sollte die → ABC-Analyse eingesetzt werden.

Die Datenerhebung (Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten) findet in der Regel auf der tiefsten Gliederungsebene der Aufgabe (Teilaufgabe, Tätigkeit, Arbeitsschritt) statt.

5.1.3.2 Arbeitsmengen

Arbeitsmengen werden über Fallzahlen ermittelt. Die Fallzahl besagt, wie häufig eine Aufgabe in einem definierten Zeitraum angefallen ist. In der Regel ist die Fallzahl eines Kalenderjahres die Bezugsgröße für die Berechnung des Personalbedarfs.

Unterschieden wird zwischen

- der Fallzahl für die Aufgabe im Kalenderjahr (relevant für die Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs für die jeweilige Aufgabe) und

- der Vorkommenshäufigkeit (relative Häufigkeit) einzelner Arbeitsschritte in Relation zur Teil- oder Hauptaufgabe (relevant für die Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit, wenn einzelne Arbeitsschritte, zum Beispiel klärende Rückfragen, nicht mit der gleichen Häufigkeit anfallen wie die Gesamtaufgabe).

Zur Ermittlung der Fallzahlen ist grundsätzlich auf „harte Fakten“ zurückzugreifen. Dies können vorhandene Statistiken (auch DV-Auswertungen über die eingesetzten Fachanwendungen) oder sonstige Arbeitsunterlagen sein, die das Arbeitsaufkommen in einem repräsentativen Zeitraum belegen. Welcher Zeitraum repräsentativ ist, hängt auch von der Entwicklung des Mengenaufkommens im Untersuchungsbereich ab. Es kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass zum Beispiel das vergangene Jahr repräsentativ ist, wenn Veränderungen hinsichtlich der Verteilung der Arbeitsmengen angefallen sind. Sinnvoll ist es, bei ungleichmäßiger Aufgabenentwicklung einen Durchschnittswert, zum Beispiel der letzten fünf Jahre, zu ermitteln.

Liegen Statistiken nicht vor, sind die Fallzahlen und Vorkommenshäufigkeiten durch Akten- oder Belegauswertung oder durch zusätzliche, die Personalbedarfsermittlung begleitende, Erhebungen mittels → Zeitaufnahme, → Selbstaufschreibung oder → Laufzettelverfahren zu erfassen. Sobald im Rahmen der Personalbedarfsermittlung Mengendaten erhoben werden, handelt es sich um eine → Teilerhebung. Dabei muss darauf geachtet werden, dass im Erhebungszeitraum ein repräsentatives Mengengerüst abgebildet werden kann. Es sollten keine Hoch- oder besonders ruhigen Phasen für die Datenerhebung vorgesehen werden. Wenn der Arbeitsanfall im Untersuchungsbereich über das Jahr hin kontinuierlich hoch ist, bildet das Mengenergebnis dieser Erhebungen die Basis für die Hochrechnung auf eine Jahresfallzahl. Unterliegt die Arbeitsmenge jedoch saisonalen Schwankungen, müssen diese bei der Hochrechnung korrigierend berücksichtigt werden.

Können Arbeitsmengen weder auf Grundlage von Statistiken noch mittels der genannten Erhebungstechniken ermittelt werden, kann hilfsweise eine tages-, wochen- oder monatsweise Betrachtung der Fallzahlen der Aufgabe mittels Schätzungen vorgenommen werden. Bei dieser Vorgehensweise werden so genannte indirekte Arbeitsmengen mit Periodenbezug betrachtet (zum Beispiel monatlich dreimal, fünf Vorgänge je Woche), bei denen vorausgesetzt wird, dass ihr Aufkommen innerhalb der gewählten Betrachtungsperiode konstant ist.

Bei Ermittlung der Vorkommenshäufigkeiten in Relation zur Teil- oder Hauptaufgabe ist zu beachten, dass diese in der Erhebungsphase immer in absoluten Zahlen dargestellt werden. Idealerweise sollten diese Zahlen mittels Statistiken erhoben werden. Ist dies nicht der Fall, müssen die Vorkommenshäufigkeiten geschätzt werden. Aber auch hier ist zu beachten, dass der geschätzte Anteil unmittelbar im Erhebungsbogen in einer absoluten Zahl ausgedrückt wird.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Repräsentativität der Daten

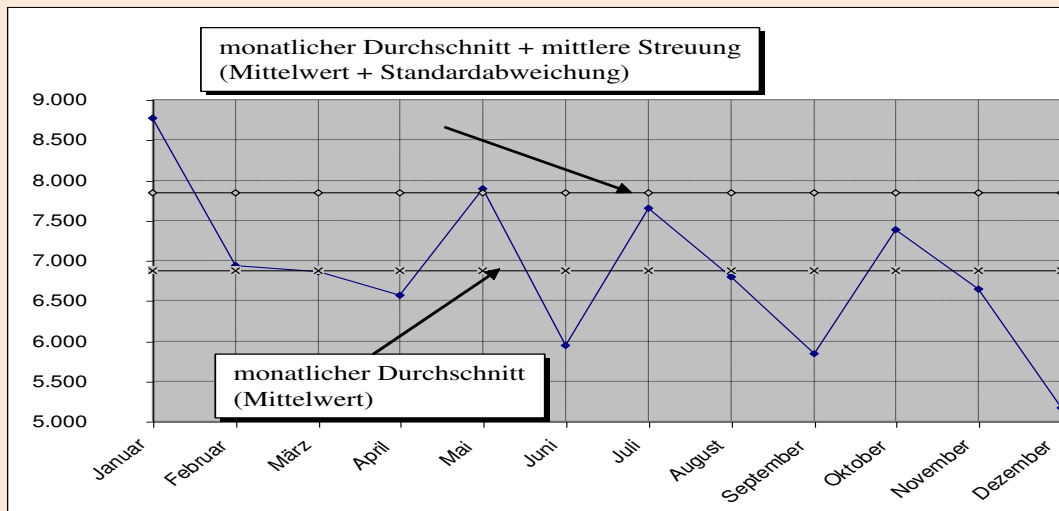
Bereits bei der Vorbereitung einer Personalbedarfsermittlung ist darauf zu achten, dass für die Erhebungen ein Zeitraum ausgesucht wird, in dem eine für das Arbeitsjahr repräsentative Auslastung der Beschäftigten aufgrund des Arbeitsanfalls gegeben ist. Zeiträume, in denen der Arbeitsanfall erheblich über oder unter dem Jahresdurchschnitt liegt, sind deswegen für den Auslastungsgrad des Personals nicht repräsentativ, sodass die aus diesen Erhebungen abgeleiteten Fallzahlen einen unzutreffenden Personalbedarf ergeben können.

Der Anteil des auf Hochrechnungen basierenden Personalbedarfs ist durch Verwendung gesicherter Bezugs-

größten („harte Fakten“, zum Beispiel Jahresstatistiken) zu reduzieren. Dabei sollte angestrebt werden, dass hochgerechnete Fallzahlen weniger als 10 % des Personalbedarfs bestimmen.

Eine Verwaltung hat ihren Personalbedarf nach analytischen Methoden durch Berechnung ermittelt. Mittels Selbstaufschreibungen hatte sie die angefallenen Arbeitsvorgänge zeitlich und mengenmäßig erfasst. Fallzahlen für Arbeitsvorgänge aus dem Erhebungszeitraum hatte sie auf Jahreswerte hochgerechnet. Für einige dieser Arbeitsvorgänge bestanden daneben Statistiken. Stellte man die hochgerechneten Fallzahlen dieser Arbeitsvorgänge den Jahresfallzahlen aus den Statistiken gegenüber, so lagen die hochgerechneten Fallzahlen um bis zu 400 % über den statistischen Jahreswerten. Die hochgerechneten Fallzahlen waren damit nicht repräsentativ.

Um die Arbeitsspitzen leichter abfangen zu können, hatte eine Verwaltung zum arithmetischen Mittelwert aus zwölf Monaten den positiven Betrag der Standardabweichung hinzugezählt.



Der Personalbedarf war deshalb durch erhöhte Arbeitsmengen begründet und enthielt einen beträchtlichen Stellenpuffer. Monatliche oder saisonal bedingte Schwankungen des Arbeitsaufkommens sind deshalb nicht in der Personalbedarfsermittlung zu berücksichtigen, sondern durch Personaleinsatzmaßnahmen und/oder Arbeitssteuerung auszugleichen.

Die Erhebung von Fallzahlen mittels Schätzung kann nur in besonderen, begründbaren Ausnahmefällen vorgenommen werden. Die Erfahrung zeigt, dass Beschäftigte zwar Schätzungen zu Bearbeitungszeiten hinreichend objektiv vornehmen können, dass jedoch verlässliche Aussagen zu Fallzahlen je Aufgabe deutlich schwerer zu erreichen sind. Daher sind in jedem Fall Plausibilisierungen der Daten (zum Beispiel mittels Aktensichtung) vorzunehmen. Wenn Fallzahlen geschätzt und nicht erhoben worden sind, ist dieses Vorgehen im Abschlussbericht nachvollziehbar zu begründen.

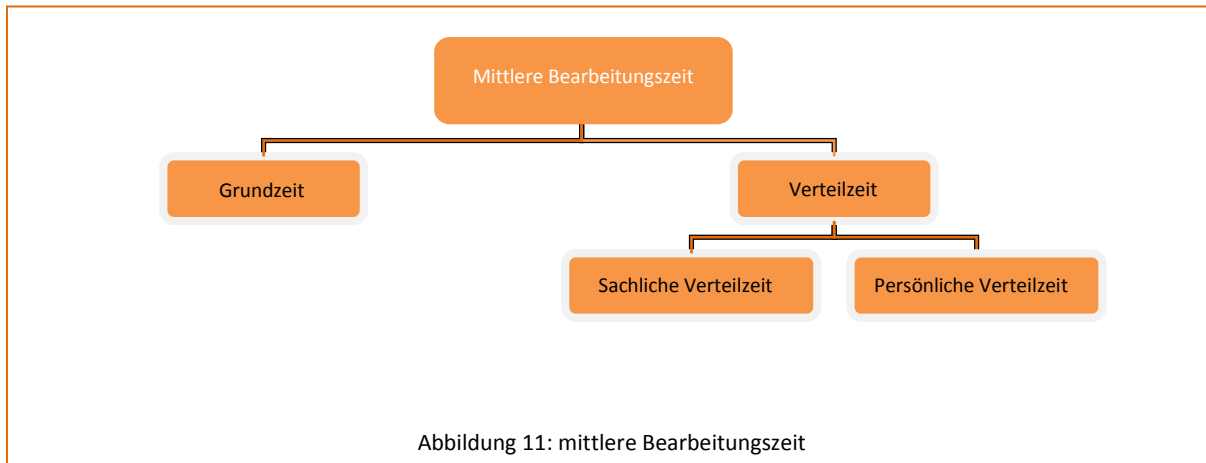
5.1.3.3 Bearbeitungszeiten

In einem ersten Schritt ist die zur unmittelbaren Aufgabenerledigung erforderliche Arbeitszeit (die Grundzeit, t_g) eines Falls/Vorgangs mit durchschnittlichem Schwierigkeitsgrad zu ermitteln. Zur unmittelbaren Aufgabenerledigung gehören auch alle direkt mit einer Aufgabe zusammenhängenden Tätigkeiten (zum Beispiel fallbezogene Recherche in Fachliteratur und Dienstreise).

Die Grundzeit wird zum einen durch den Schwierigkeitsgrad der Fallbearbeitung (leicht, normal, schwer), zum anderen durch das Leistungsvermögen der Beschäftigten im Untersuchungsbereich (überdurchschnittlich, durchschnittlich, unterdurchschnittlich) beeinflusst. Um diesen

unterschiedlichen Gegebenheiten Rechnung zu tragen, wird die Summe der in einem repräsentativen Zeitraum erhobenen Bearbeitungszeiten durch die Anzahl der in dieser Zeit bearbeiteten Fälle →Arbeitsmengen dividiert und so ein Durchschnittswert je Fall gebildet.

Dieser wird je nach Erhebungstechnik um sachliche Verteilzeiten (t_s) und/oder persönliche Verteilzeiten (t_p) ergänzt. Das Ergebnis ist die mittlere Bearbeitungszeit (t_e). Diese wird in Minuten ausgedrückt und spiegelt das Leistungsvermögen einer durchschnittlichen Arbeitskraft wider (bei gleicher Sachmittelausstattung).



Damit die mittlere Bearbeitungszeit auch bei einer Teilerhebung repräsentativ ist, müssen die tatsächlichen Gegebenheiten des gesamten Untersuchungsbereichs hinsichtlich

- Personalstruktur,
- Beschäftigungsdauer der Beschäftigten (zum Beispiel Einarbeitungs-/Routinegrad),
- Einsatzzeiten (zum Beispiel Schichtarbeit),
- Arbeitsteilung (zum Beispiel Einzel- oder Gruppenarbeit)

auch in der Stichprobe abgebildet sein.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Festlegung des Untersuchungsbereiches

Die Erfahrung des Bundesrechnungshofes zeigt, dass eine Auswahl von etwa 15 Beschäftigten eines Untersuchungsbereiches oft ausreichend ist, um die unterschiedliche Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten zu repräsentieren. Dadurch ergibt sich im Durchschnitt eine Normalleistung, die die angemessene Personalausstattung gewährleistet. Eine besondere Betrachtung des individuellen Leistungsgrades der an der Aufnahme beteiligten Beschäftigten ist dadurch entbehrlich.

Die Erhebung von Bearbeitungszeiten wird mittels

Zeitaufnahme, Multimomentaufnahme, Selbstaufschreibung, Laufzettelverfahren, Analytisches Schätzen

durchgeführt.

5.1.3.4 Verteilzeiten

Neben der Grundzeit (t_g), der zur unmittelbaren Aufgabenerledigung notwendigen Arbeitszeit sind bei der Ermittlung des Personalbedarfs Verteilzeiten (t_v) zu berücksichtigen. Dies sind alle während der Arbeitszeit aufgewendeten Zeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der konkret übertragenen Aufgaben gehören. Unterschieden werden sachliche und persönliche Verteilzeiten.

a) Sachliche Verteilzeiten

In der Praxis hat es sich bewährt nach planmäßigen und unplanmäßigen sachlichen Verteilzeiten zu unterscheiden. Die **planmäßigen** Verteilzeiten beinhalten regelmäßig wiederkehrende, im Aufgabenkatalog aufgenommene „Tätigkeiten“, welche in der Erhebung separat thematisiert und grundsätzlich eigenständig erhoben werden.

Zu den Tätigkeiten der planmäßigen sachlichen Verteilzeiten zählen beispielsweise:

- Teilnahme an Personalversammlungen, ggf. mit Vor- und Nachbereitungszeit,
- Besprechungen und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten (z. B. Referatsbesprechungen; bei der Referatsleitung ist dieser Zeitbedarf in Führung und Leitung enthalten),
- Mitarbeitergespräche mit Vorgesetzten,
- Beurteilungsgespräche/Gespräche zur leistungsorientierten Bezahlung nach dem TVöD (bei Führungskräften fallen diese Zeiten unter Führen und Leiten)
- regelmäßige Abstimmung unter Beschäftigten (z. B. zwischen Referatsleitung und deren Vertretung),
- Lesen von Fachliteratur (soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichen Zusammenhang mit der Fachaufgabe),

- Einarbeitung von neuen Beschäftigten,
- Betreuung von Auszubildenden (soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe),
- Teilnahme an Fortbildungen und Schulungen (soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe),
- Mitarbeit in Gremien, Ausschüssen, Arbeitsgruppen (soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe),
- Teilnahme an Tagungen, Kongressen, Messen (soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe),
- allgemeine Referatsangelegenheiten (z. B. Pflege des Referatsaktenplans, Pflege der Referatsakten),
- allgemeine Rüstzeiten (z. B. Personalcomputer hochfahren, Schutzkleidung anlegen, Wegezeiten), soweit diese nicht für eine anderweitige Aufgabenerledigung eingesetzt werden

Unplanmäßige Verteilzeiten stellen hingegen Zeiten dar, die aus störungsbedingten Unterbrechungen des Arbeitsablaufes resultieren.

Zu den unplanmäßigen sachlichen Verteilzeiten gehören beispielsweise folgende Zeiten:

- Unterbrechungen des Arbeitsablaufs (IT-Störungen, Telefongespräche, Besuche, soweit nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe),
- dienstlich bedingte Wartezeiten.

b) Persönliche Verteilzeiten

Beispiele für persönliche Verteilzeiten (tp) sind:

- Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten (z. B. mit Personalreferat, Personalrat),
- persönliche Verrichtungen,
- Erholungs- und Entspannungszeiten (Kaffeepausen)

Die Ermittlung der Verteilzeiten ist von der Verteilzeitart (persönliche oder planmäßige bzw. unplanmäßige sachliche Verteilzeiten) und der Erhebungsmethode abhängig.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. Kapitel 6 Methoden und Techniken.

Grundsätzlich gilt, dass Verteilzeiten, soweit möglich und wirtschaftlich, analytisch zu ermitteln sind. Mit dem Auftraggeber sollte im Vorfeld der Personalbedarfsermittlung das Vorgehen zur Erhebung und zum Umgang mit Verteilzeiten abgesprochen werden.

Für die Berücksichtigung von Verteilzeiten bei der Feststellung des Soll-Personalbedarfs gilt der "situationsgerechte Ansatz". Die im Untersuchungsbereich spezifischen Umstände, tatsächlichen Verhältnisse sowie Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung bezüglich Aufkommen und Umfang von Verteilzeiten (zum Beispiel erhöhtes Besprechungsaufkommen, das sich aus der jeweiligen Aufgabenstellung ableitet) sind zu würdigen. So können erhöhte Werte für Wegezeiten dann als angemessen anerkannt werden, wenn spezifische räumliche Verhältnisse dies rechtfertigen oder erhöhte Werte beim Studium von Fachliteratur, die nicht unmittelbar der Aufgabenerledigung dienen, dann angemessen sein, wenn den Aufgabenbereich tangierende Themen ein hohes Innovationspotential aufweisen oder fremdsprachige Literatur gelesen werden muss. Ein erhöhter Wert für Rüstzeiten kann dann angemessen sein, wenn im Vorfeld der Aufgabenerledigung viele langsam aufbauende IT-Anwendungen hochgefahren werden müssen.

5.1.3.4.1 Analytische Ermittlung von Verteilzeiten

a) Persönliche Verteilzeiten

Berücksichtigung der persönlichen Verteilzeiten im Analytischen Berechnungsverfahren⁷⁵

Die persönlichen Verteilzeiten können entweder als Zuschlag berücksichtigt oder auf einer gesonderten Position „persönliche Verteilzeiten“ erhoben und aufgeführt werden.

Berücksichtigung der persönlichen Verteilzeiten im Analytischen Schätzverfahren⁷⁶

Im Analytischen Schätzverfahren sind die persönlichen Verteilzeiten bereits in den Schätzangaben für die Leitungs-, Sonder- und Fachaufgaben enthalten. Hintergrund ist, dass mit Hilfe des Analytischen Schätzverfahrens die Grund- und Verteilzeiten nicht exakt erhoben und voneinander abgegrenzt werden können.

b) Sachliche Verteilzeiten: Planmäßige und unplanmäßige Verteilzeiten

Es empfiehlt sich sowohl beim Analytischen Berechnungsverfahren als auch beim Analytischen Schätzverfahren, die sachlichen Verteilzeiten als gesonderte Position zu erheben, zu plausibilisieren. Das schafft Transparenz und fördert die Akzeptanz im Untersuchungsbereich. Allerdings

⁷⁵ vgl. 5.1.2.1 Analytisches Berechnungsverfahren

⁷⁶ vgl. 5.1.2.2 Analytisches Schätzverfahren

verdeutlichen die unter 5.1.3.4 aufgeführten Beispiele, dass die Verteilzeiten von ihrer Art, Vorkommenshäufigkeit und ihrem zeitlichen Umfang stark differieren können.

5.1.3.4.2 Werte der pauschalen Anrechnung von Verteilzeiten

Verteilzeiten können nur dann pauschal angerechnet werden, wenn die Grundzeiten für die unmittelbare Aufgabenerledigung hinreichend zuverlässig erhoben wurden und diese keine Ansätze für Verteilzeiten enthalten.

Für die pauschale Berücksichtigung von Verteilzeiten sind folgende Zuschläge auf die Grundzeiten angemessen⁷⁷:

- planmäßige sachliche Verteilzeiten bis zu 5 % (sofern nicht gesondert analytisch erhoben, wie unter 5.1.3.4.1 beschrieben),
- unplanmäßige sachliche Verteilzeiten zwischen 2 und 5 %,
- Zeiten für persönliche Verrichtungen, Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten bis zu 5 %

Diese Werte sind als Richtwerte zu nutzen. Abweichungen (z. B. wegen besonderer Belastungen) sind möglich, sofern sie ausreichend untersucht, nachvollziehbar begründet und dokumentiert werden.

Da die pauschale Anrechnung von Verteilzeiten eine hinreichend genaue Ermittlung der Grundzeiten voraussetzt, ist sie abhängig vom eingesetzten Verfahren zur Datenerhebung.

Die Annahme, dass bei Selbstaufschreibungen und Laufzettelverfahren noch keine Verteilzeiten in den ermittelten Zeiten enthalten sind, weil davon ausgegangen wird, dass die Beschäftigten im Untersuchungsbereich nur die reinen Bearbeitungszeiten erfassen, wird durch die Praxis nicht bestätigt. Für die erfassenden Beschäftigten ist oftmals eine sichere Trennung von Grund- und Verteilzeiten dann schwierig oder sogar unmöglich, wenn die erhobenen Tätigkeiten große zeitliche Blöcke abdecken. Die Anrechnung von Verteilzeitansätzen ist in diesen Fällen problematisch.

Nur wenn in den ermittelten Grundzeiten nachweislich keine Verteilzeiten enthalten sind, können Verteilzeiten als pauschaler Aufschlag berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich daher, bei Selbstaufschreibungsverfahren die planmäßigen sachlichen Verteilzeiten gesondert zu erheben. Bei Laufzettelverfahren können sachliche Verteilzeiten, da sie vorgangsunabhängig sind, nur durch eine ergänzende Selbstaufschreibung erhoben werden. Bei Zeit- und Multimomentaufnahmen sollten Verteilzeiten generell miterhoben und dokumentiert werden.

Beim Analytischen Schätzen können die Zeiten im Vergleich zu den übrigen Erhebungstechniken weniger genau erhoben werden. Eine Trennung von Grund- und Verteilzeiten ist – mit Ausnahme der planmäßigen sachlichen Verteilzeiten – bei Schätzungen unmöglich bzw. nur schwer möglich. Es ist

⁷⁷ Die Neuregelung der Verteilzeiten führt nicht zu einer Veränderung des bisherigen Verteilzeitzuschlags von 12 – 15%

deshalb davon auszugehen, dass in den Schätzangaben die unplanmäßigen sachlichen und auch persönlichen Verteilzeiten bereits enthalten sind.

Werden zur Ermittlung von Bearbeitungszeiten verschiedene Erhebungstechniken angewendet, z. B. ergänzende Schätzungen, weil bei einer Selbstaufschreibung im Erhebungszeitraum nicht alle Aufgaben angefallen sind, ist auch für die Festlegung der Verteilzeiten ein Mischmodell zu wählen. Im Abschlussbericht ist eine Begründung für die unterschiedlichen Festlegungen hinsichtlich der Verteilzeiten erforderlich.

Exkurs: Zur Ermittlung des pauschalen Zuschlags für die unplanmäßigen sachlichen Verteilzeiten bietet sich die Bildung eines dreistufigen Clusters an:

<i>Pauschale Anrechnung eines unplanmäßigen sachlichen Verteilzeitzuschlags von 2 %</i>	<i>Pauschale Anrechnung eines unplanmäßigen sachlichen Verteilzeitzuschlags von 3 %</i>	<i>Pauschale Anrechnung eines unplanmäßigen sachlichen Verteilzeitzuschlags von 5 %</i>
Unterbrechungen des Arbeitsablaufs durch Telefongespräche und Besuche (soweit diese nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe stehen) sowie dienstliche bedingte Wartezeiten sind aufgrund der Fachaufgabe nur in einem geringfügigen Umfang zu erwarten.	Unterbrechungen des Arbeitsablaufs durch Telefongespräche und Besuche (soweit diese nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe stehen) sowie dienstliche bedingte Wartezeiten sind aufgrund der Fachaufgabe in einem höheren Maße zu erwarten.	Unterbrechungen des Arbeitsablaufs durch Telefongespräche und Besuche (soweit diese nicht in unmittelbarem und ausschließlichem Zusammenhang mit der Fachaufgabe stehen) sowie dienstliche bedingte Wartezeiten sind aufgrund der Fachaufgabe in einem erheblichen Maße zu erwarten.

Tabelle 21: Cluster für die Anrechnung unplanmäßiger sachlicher Verteilzeitzuschlag

Je nach Charakterisierung des Arbeitsplatzes können somit zwischen 2 und 5 % für unplanmäßige sachliche Verteilzeiten pauschal angesetzt werden.

Im Analytischen Berechnungsverfahren sind vier Alternativen für die Ermittlung von Verteilzeiten denkbar:

<i>Alternative 1:</i>	<i>Alternative 2:</i>	<i>Alternative 3:</i>	<i>Alternative 4:</i>
Die planmäßigen sachlichen VZ werden separat erhoben. Im Falle einer Selbstaufschreibung erfolgt dies über den Aufgabenblock „Allgemeine Aufgaben“. Die unplanmäßigen sachlichen VZ sind bereits in den Angaben des	In den ermittelten Grundzeiten sind nachweislich keine Verteilzeiten enthalten (dies ist mutmaßlich nur bei einer Fremdbeobachtung gewährleistet)	Es liegen Anhaltspunkte dafür vor, dass Zeitansätze mindestens für unplanmäßige sachliche Verteilzeiten (entspricht 2 bis 5 %) in den Grundzeiten enthalten sind.	Sowohl die sachlichen als auch die persönlichen Verteilzeiten werden einzeln erhoben.
Es werden weder	Es kann nur noch ein	Es wird kein VZ-Zuschlag aufgeschlagen	

Beschäftigten für die Leitungs-, Sonder- und Fachaufgaben enthalten. Die persönlichen VZ werden nicht separat erhoben und ergeben sich in der Regel aus der Differenz von Anwesenheitszeit und notierter Arbeitszeit.	persönliche noch sachliche Verteilzeiten einzeln erhoben. Pauschal werden 12 bis 15 % VZ-Zuschlag auf die reine Grundzeit aufgeschlagen.	anteiliger Zuschlag für die weiteren Verteilzeiten bis zu 10 % (entspricht der Summe der Ansätze für planmäßige sachliche Verteilzeiten und persönliche Verteilzeiten) bzw. bis zu 5 % (wenn planmäßige sachliche Verteilzeiten gesondert analytisch erhoben sind) aufgeschlagen werden.	
--	---	---	--

Tabelle 22: Alternativen für die Ermittlung von Verteilzeiten im Analytischen Berechnungsverfahren

5.1.3.5 Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Eine maßgebliche Berechnungsgröße bei der Personalbedarfsermittlung ist die Jahresarbeitszeit. Hierbei ist die „Normalarbeitskraft“ als abstrakte Größe von Bedeutung. Sie wird herangezogen, um den Personalbedarf für die betrachtete Aufgabe zu berechnen. Hierfür wird der auf Basis der Arbeitsmengen, Bearbeitungszeiten und Verteilzeiten ermittelte jährliche Arbeitszeitbedarf für eine Aufgabe durch das jährliche Arbeitszeitangebot einer „Normalarbeitskraft“ dividiert.

Die Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft charakterisiert die normale zeitliche Verfügbarkeit, das Arbeitszeitangebot von Beschäftigten bezogen auf ein Arbeitsjahr und beinhaltet die Zeit, die einer vollzeitbeschäftigten Person durchschnittlich zur Verfügung steht. Diese Zeit wird in Minuten pro Jahr (Jahresarbeitsminuten) ausgedrückt. Basisgröße zur Ermittlung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft ist die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit in Stunden, aus der sich durch Dividieren mit der Anzahl der Arbeitstage pro Woche die tägliche Arbeitszeit ergibt. Diese wird in Minuten umgerechnet. Multipliziert mit der Anzahl der Nettoarbeitstage eines Jahres errechnet sich dadurch die jährliche Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

In einem ersten Schritt werden die jährlichen Nettoarbeitstage ermittelt. Hierfür werden die - in der Regel - arbeitsfreien Zeiten, wie zum Beispiel Samstage, Sonntage, Feiertage sowie Ausfallzeiten durch Krankheit, Kur- und Heilverfahren, Urlaub und sonstige Abwesenheitstage von den 365 Kalendertagen eines Jahres abgezogen. Richtwerte für die durchschnittliche Anzahl an Feiertagen in der Bundesrepublik sowie die durchschnittliche Anzahl an Urlaubs- und Ausfalltagen im Bereich der Bundesverwaltung liefert das Berechnungsschema zur Jahresarbeitszeit, das den regelmäßig vom Bundesministerium der Finanzen veröffentlichten Personalkostensätzen zugrunde liegt.

Für die Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft werden die im Untersuchungsbereich konkret geltenden Werte (zum Beispiel Anzahl der Feiertage im jeweiligen Bundesland) herangezogen, um den Grundpersonalbedarf für den Untersuchungsbereich hinreichend sicher zu ermitteln und den tatsächlichen Gegebenheiten (Ausfalltage aufgrund von Urlaub und Erkrankungen) gerecht zu werden. Sofern im Untersuchungsbereich Statistiken zu durchschnittlichen Ausfalltagen vorliegen, sind diese in jedem Fall heranzuziehen.

Nur im Ausnahmefall, wenn andere Anhaltspunkte fehlen, sollten auf die Durchschnittswerte des Gesundheitsförderungsberichtes der unmittelbaren Bundesverwaltung⁷⁸ zurückgegriffen werden.

Weicht die Anzahl der tatsächlichen Ausfalltage aufgrund von Erkrankungen erheblich vom Durchschnittswert im Gesundheitsförderungsbericht ab, sollten diese vor ihrer Verwendung für die Personalbedarfsberechnung kritisch hinterfragt werden. Die möglichen Ursachen müssen ermittelt und auf ihre Veränderbarkeit hin überprüft werden.

Es ist wichtig, sich zum Start der Untersuchung mit dem Auftraggeber auf eine Vorgehensweise zu verständigen. Festgestellte Abweichungen gegenüber dem Richtwert im Gesundheitsförderungsbericht sind im Abschlussbericht nachvollziehbar zu dokumentieren und durch Überprüfungen fortzuschreiben.

Aufgrund der unterschiedlichen Festlegung der zu leistenden Arbeitszeit von Beamtinnen und Beamten sowie Tarifbeschäftigten (auch unterschiedliche Festlegungen für Ost- bzw. Westbeschäftigte) ist meist eine separate Ermittlung der Jahresarbeitszeit für die Beschäftigtengruppen erforderlich.

Sofern in einem Untersuchungsbereich sowohl Tarifbeschäftigte als auch Beamtinnen und Beamte tätig sind, empfiehlt es sich, einen gewichteten Durchschnittswert aus den beiden Ansätzen zu ermitteln, der dem tatsächlichen Anteil der Beschäftigtengruppen im Untersuchungsbereich entspricht.

Nach neueren Tendenzen wird bei der Ermittlung der Ausfalltage nicht mehr zwischen Beschäftigtengruppen (Tarifbeschäftigte und Beamte) unterschieden, sondern nach Laufbahngruppen. Untersuchungen hierzu haben gezeigt, dass diese Unterscheidung zutreffender ist, da die Ausfalltage zwischen den einzelnen Laufbahngruppen variieren.

Berechnung der Jahresarbeitszeit bei Vollzeitbeschäftigung

Das auch vom Bundesrechnungshof zur Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraftempfohlene Grundschemata stellt sich wie folgt dar:

⁷⁸ Veröffentlicht unter www.bmi.bund.de

1.	Jahrestage					365,00
2.	abzüglich Samstage				52,00	
3.	abzüglich Sonntage				52,00	
4.	verbleiben					261,00
5.	abzüglich Feiertage (örtlich ermittelter Wert)					
5.1	Feiertage , die immer auf einen Wochentag fallen:					
	Karfreitag					
	Ostermontag					
	Christi Himmelfahrt					
	Pfingstmontag					
	Fronleichnam					
	örtliche Feiertage (z. B. Buß- und Betttag in Sachsen)					
	Summe	0,00	x 1,0 =	0,00		
5.2	Feiertage , die auch auf einen Wochentag fallen können:					
	Neujahrstag (01.01.)					
	Heilige Drei Könige (06.01.)					
	Tag der Arbeit (01.05.)					
	Mariä Himmelfahrt (15.08.)					
	Tag der Deutschen Einheit (03.10.)					
	Reformationstag (31.10.)					
	Allerheiligen (01.11.)					
	Erster Weihnachtsfeiertag (25.12.)					
	Zweiter Weihnachtsfeiertag (26.12.)					
	örtliche Feiertage					
	Summe	0,00	: 7 x 5 =	0,00		
5.3	Sonstige ggf. arbeitsfreie Tage , die auch auf einen Wochentag fallen können:					
	Heiliger Abend (24.12.)					
	Silvester (31.12.)					
	Sonstige (z. B. Brauchtumstage)					
	Summe	0,00	: 7 x 5 =	0,00		
5.4	Summe aus Ziffer 5.1 bis 5.3				0,00	
6.	verbleiben Ziffer 4 abzüglich Ziffer 5.4					261,00
7.	abzüglich Ausfalltage durch Erkrankung , Kuren u. ä.					
7.1	entweder Richtwert des BMI *)					
7.2	oder örtlich ermittelter Wert					
8.	verbleiben entweder Ziffer 6 abzüglich Ziffer 7.1 oder Ziffer 6 abzüglich Ziffer 7.2					261,00
9.	abzüglich Ausfalltage durch Urlaub und ganztägige Dienstbefreiungen **)				31,75	
10.	Nettoarbeitsstage (Ziffer 8 abzüglich Ziffer 9)					229,25
11.	Jahresarbeitsminuten (Ergebnis Ziffer 10)		x		Min/Tag ***)	0 Min/Jahr
*) Grundlage: Gesundheitsförderungsbericht der unmittelbaren Bundesverwaltung						
**) Grundlage: KGSt						
***) bei einer 39,5-Stunden-Woche = 474 Min/Tag						
bei einer 40,0-Stunden-Woche = 480 Min/Tag						
bei einer 41,0-Stunden-Woche = 492 Min/Tag						
bei einer 42,0-Stunden-Woche = 504 Min/Tag						

Tabelle 23: Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Berechnung der Jahresarbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigung

Bei Teilzeitbeschäftigung muss beachtet werden, dass beispielsweise bei 50 % der regulären Arbeitszeit – je nach Arbeitszeitmodell – ein unterschiedliches, tatsächliches Arbeitszeitangebot die Folge ist. Ursache hierfür ist die differierende Anzahl von Feiertagen und durchschnittlichen Krankheitstagen. Je nach Teilzeitmodell muss die entsprechende Jahresarbeitszeit gesondert ermittelt werden. Folgende drei gängige Grundmodelle sind zu unterscheiden:

Tägliche Anwesenheit mit reduzierter Stundenzahl (beispielsweise halbtags): In diesem Fall bleibt die Anzahl der Arbeitstage unverändert. Es reduzieren sich die Minuten je Arbeitstag, die Jahresarbeitsstunden und die Jahresarbeitsminuten.

Blockmodell (Blöcke größer oder gleich eine Woche): Es ändern sich sowohl die Anzahl der Jahresarbeitsminuten als auch die Anzahl der Arbeitstage und -wochen. Bei der Berechnung wird auch die geringere Anzahl an Urlaubs- und Feiertagen berücksichtigt.

X-Tage-Woche: Es ändern sich sowohl die Anzahl der Jahresarbeitsminuten als auch die Anzahl der Arbeitstage und -wochen. Bei der Berechnung wird auch die geringere Anzahl an Urlaubs- und Feiertagen berücksichtigt.

5.1.4 Teilerhebung mittels Stichprobe

5.1.4.1 Grundlagen zum Stichprobenverfahren

Die Gewinnung von Ausgangsdaten für eine Personalbedarfsermittlung (PBE) mit Hilfe analytischer Berechnungsverfahren – im Rahmen einer prozessorientierten Betrachtungsweise oder bei der Untersuchung ganzer Organisationseinheiten – erfolgt regelmäßig in Form mehrwöchiger Erhebungen. Ziel ist meist die Bestimmung der mittleren Bearbeitungszeit für die zu untersuchenden Arbeitsprozesse/-schritte (prozessorientiert) oder die Ermittlung von Arbeitsaufwänden für die betrachteten Aufgaben einer Organisationseinheit (funktionsorientiert). Die Datengewinnung erfolgt in der Regel durch eine Erhebung an allen betroffenen Arbeitsplätzen (Vollerhebung) innerhalb eines repräsentativen Zeitraumes.

Ist eine Vollerhebung zu aufwändig (nicht wirtschaftlich) oder dem Untersuchungsbereich nicht zumutbar, wird in der Praxis ein Stichprobenverfahren (Teilerhebung anstelle einer Vollerhebung) angewendet. Hierbei wird nur eine Teilmenge des jährlichen Arbeitsvolumens betrachtet oder ein Teil der Beschäftigten eines Untersuchungsbereichs in die Erhebung einbezogen. Dies empfiehlt sich z. B. in Untersuchungsbereichen, in denen gleichförmige Prozesse oder Aufgaben wahrgenommen werden, und bei denen eine mehrwöchige Selbstaufschreibung aller Beschäftigten besonders aufwändig ist bzw. wenn Widerstände der Beschäftigten zu erwarten wären.

Als Stichprobe wird ganz allgemein ein nach speziellen Kriterien ausgewählter Teil des zu untersuchenden Bereiches bezeichnet. In der Statistik wird der zu untersuchende Gesamtbereich (z. B. Anzahl der Anträge pro Jahr oder Anzahl der Beschäftigten, die den gleichen Arbeitsschritt bearbeiten) Grundgesamtheit genannt. Unter einer Grundgesamtheit wird dabei die Menge aller Individuen oder Objekte des Untersuchungsbereichs verstanden, die genau definierte Merkmale aufweisen und über die eine Aussage getroffen werden soll. Im Zusammenhang mit Organisationsuntersuchungen sind dies z. B. alle Antragsverfahren zu einem bestimmten Regelungsbereich, alle an einem Prozess beteiligten Beschäftigten oder alle Akten zu einem bestimmten Sachverhalt.

Bei Anwendung eines Stichprobenverfahrens werden dabei in die Erhebung der benötigten Daten nicht alle möglichen Objekte der Grundgesamtheit einbezogen, sondern nur ein Teil. Bei geeigneten Rahmenbedingungen kann die Stichprobe in Relation zur Grundgesamtheit in einer Größenordnung von unter 20 Prozent liegen. Stichprobenverfahren sind folglich ein grundsätzlich geeignetes Mittel zur Reduzierung des Erhebungsaufwands. Ziel einer Teilerhebung ist es, dass die Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist und damit eine verlässliche Aussage über die Grundgesamtheit getroffen werden kann. Um zuverlässige Daten für die Grundgesamtheit zu

erhalten, muss nicht nur den hohen statistischen Anforderungen entsprochen werden, sondern es müssen auch fachliche und organisatorische Aspekte berücksichtigt werden.

5.1.4.2 Anwendungsbereiche von Stichprobenverfahren

Stichprobenverfahren werden im Rahmen von Organisationsuntersuchungen insbesondere bei der prozessorientierten Personalbedarfsermittlung eingesetzt. Hier handelt es sich beispielsweise um gleichförmige Arbeitsprozesse mit großen Mengen z. B. Bearbeitung von Beihilfeanträgen oder Prüfung von Steuererklärungen.

Beispiel: In einem Untersuchungsbereich wird ein (Teil-)Prozess insgesamt 700mal jährlich durchlaufen. Diese Menge stellt die Grundgesamtheit dar. Es stellt sich die Frage, wie oft dieser (Teil-)Prozess in der Ist-Erhebung gemessen werden muss, um eine repräsentative Aussage zur mittleren Bearbeitungszeit aller 700 Fälle zu erhalten. Reichen 50, 150 oder 500 Messungen aus? Diese Frage kann mit Hilfe statistischer Formeln zuverlässig beantwortet werden, deren Ergebnis als Stichprobenumfang bezeichnet wird.

Auch im Zusammenhang mit der Ermittlung von Vorkommenshäufigkeiten, z. B. von Fallvarianten, ist das Stichprobenverfahren geeignet. So lässt sich ermitteln, wie viele Akten ausgewertet werden müssen, um eine repräsentative Aussage für die Grundgesamtheit treffen zu können. Ein weiteres Anwendungsgebiet, das sich jedoch in der Praxis weitaus seltener für den Einsatz von Stichprobenverfahren eignet, ist die Untersuchung ganzer Organisationseinheiten, d. h. bei einer funktionsorientierten Personalbedarfsermittlung. Dies könnte zum Beispiel bei großen Behörden im Bereich der Rentenversicherung, der Finanz- oder Steuerverwaltung der Fall sein, die über ein weit verzweigtes Netz von Außenstellen oder dezentralen Organisationseinheiten mit grundsätzlich gleichen Aufgaben verfügen.

Beispiel: In einem Referat mit 47 Beschäftigten (=Grundgesamtheit), die gleichartige Aufgaben wahrnehmen, ist die Frage zu beantworten, wie viele Personen in die Erhebung einbezogen werden müssen (=Stichprobenumfang), um repräsentative Aussagen für die gesamte Organisationseinheit zu erhalten.

5.1.4.3 Prüfung der Anwendbarkeit von Stichprobenverfahren

Bestimmung der Grundgesamtheit: Stichprobenverfahren bieten ein großes Potenzial zur Aufwandssenkung bei Personalbedarfsermittlungen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass bestimmte Voraussetzungen für die Anwendbarkeit geprüft werden müssen, um die Zuverlässigkeit und Allgemeingültigkeit der Untersuchungsergebnisse zu gewährleisten. Durch das folgende Vorgehen soll sicher gestellt werden, dass die Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist.

Prüfung der Homogenität und Bestimmung der Größe: Zunächst müssen die Elemente der Grundgesamtheit homogen (gleichartig) sein. Dies bedeutet im Rahmen einer Organisationsuntersuchung, dass im jeweiligen Untersuchungsbereich die Bearbeitung der Vorgänge

bzw. die wahrgenommenen Aufgaben weitgehend übereinstimmen müssen. Auch sollte Übereinstimmung bei weiteren Merkmalen und Rahmenbedingungen wie

- Arbeitsweise (identische Arbeitsanweisungen),
- Arbeitsprozesse,
- Arbeitsteilung (Einheitlichkeit hinsichtlich Objekt- oder Verrichtungsspezialisierung oder einheitliche Aufgabenzuordnung zu Funktionsebenen),
- Arbeitsbedingungen,
- Grad der IT-Unterstützung,
- Qualifikationsniveau der Beschäftigten und auch der
- Ergebnisqualität gegeben sein.

In großen Arbeitseinheiten sind in der Regel mehrere Arbeitsbereiche mit verschiedenen Aufgaben und Prozessen anzutreffen, die aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit jeweils für sich als eigene Grundgesamtheit anzusehen sind. Die Praxis zeigt, dass Organisationseinheiten mit identischen Aufgaben sehr unterschiedlich arbeiten können und damit keine homogene Grundgesamtheit bilden. Hierzu können beispielsweise unterschiedliche Arbeitsweisen an verschiedenen Standorten oder regionale/strukturelle Unterschiede führen. So können trotz gleicher Aufgaben bei der Arbeitsvermittlung in allen Bundesländern die Arbeitsschwerpunkte oder Bearbeitungszeiten aufgrund der regionalen Arbeitsmarktsituation in Bayern anders sein als in Mecklenburg-Vorpommern oder im Saarland. Im Rahmen einer Voruntersuchung ist sicherzustellen, dass Homogenität in der Grundgesamtheit vorliegt. Bei großen Untersuchungsbereichen mit inhomogenen Aufgaben ist daher eine Volluntersuchung oder die Bildung mehrerer, ggf. auch kleiner Grundgesamtheiten, welche wiederum in sich homogen sind, zu empfehlen.

Feststellung der (Un)Endlichkeit: Eine Grundgesamtheit kann aus statistischer Sicht entweder endlich oder unendlich sein, was einen Einfluss auf die Berechnung des Stichprobenumfangs hat. Eine Grundgesamtheit hat statistisch gesehen einen unendlichen Umfang, wenn (unabhängig von Zeit- und Kostenaspekten) unendlich viele Messungen möglich sind. In der Regel ist eine Grundgesamtheit endlich. Dies bedeutet, dass von vornherein nur eine bestimmte Anzahl von Messungen durchgeführt werden kann. In der Praxis wird bei der Datenerhebung für eine Personalbedarfsermittlung üblicherweise die Arbeitsmenge eines Jahres betrachtet. Von einer endlichen Grundgesamtheit wird beispielsweise gesprochen, wenn die jährliche Vorkommenshäufigkeit von einzelnen Prozessschritten bekannt ist.

Repräsentativer Erhebungszeitraum: Die Auswahl des Erhebungszeitraumes ist für die Datenqualität insbesondere dann wichtig, wenn es im zu untersuchenden Bereich unterschiedliche jahreszeitliche Belastungsspitzen gibt, die Auswirkungen auf die Repräsentativität der Erhebung haben können. Die im Stichprobenverfahren anzuwendenden statistischen Formeln gehen von dauerhaft gegebenen Rahmenbedingungen aus. Im Erhebungszeitraum sollte daher eine typische Situation bei der Aufgabenerledigung vorliegen. Weicht die Arbeitssituation im Erhebungszeitraum erheblich vom Üblichen ab, können entweder keine belastbaren Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen

werden oder es müssen zusätzlich Korrekturberechnungen durchgeführt werden. Eine repräsentative Betrachtung ist im Ausnahmefall auch bei erheblichen jahreszeitlichen Belastungsspitzen möglich, wenn eine im Untersuchungsbereich praktizierte Kombination von Leitungs- und Eingangssteuerung innerhalb des Prozesses vorliegt. Ein Zeitraum kann in diesem Fall in Absprache mit dem Untersuchungsbereich als repräsentativ bewertet werden. Es muss geprüft werden, ob es für den betrachteten Prozess/die betrachtete Aufgabe grundsätzlich einen oder mehrere repräsentative Erhebungszeiträume gibt, die sich für die Datenerhebung anbieten. Um eine angemessene Entscheidung treffen zu können, sollte – soweit vorhanden – auf Daten aus dem Untersuchungsbereich zurückgegriffen werden, insbesondere die Einschätzung der Beschäftigten sowie Statistiken zu den Arbeitsmengen (z. B. Anzahl der Geschäftsvorfälle pro Jahr oder Monat) oder Zeiten (z. B. Bearbeitungs- und Liegezeiten pro Vorgang). Ist die Datenerhebung im repräsentativen Erhebungszeitraum organisatorisch nicht möglich, muss geprüft werden, ob über Korrekturberechnungen die erforderliche Datengüte erreicht werden kann. (Verweis zum Kapitel 5.1.3.2.) Gibt es keinen repräsentativen Erhebungszeitraum, ist eine Datenerhebung nach dem Analytischen Berechnungsverfahren nicht möglich.

Akzeptanz des Stichprobenverfahrens: Grundsätzlich sollte der (Herstellung von) Akzeptanz für das Stichprobenverfahren eine große Bedeutung beigemessen werden. Wird es von den Beschäftigten im Untersuchungsbereich nicht akzeptiert, so kann sich dies nicht nur negativ auf die Stimmung im Untersuchungsbereich auswirken, sondern vor allem auch die Datengüte deutlich verschlechtern (z. B. geringe Rücklaufquote). Daher sollte geprüft werden, ob und wie diese Akzeptanz im Untersuchungsbereich hergestellt werden kann. Damit eine Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist, muss sie einen bestimmten Mindestumfang haben. Dieser wird statistisch berechnet, indem das Vorliegen einer Normalverteilung unterstellt wird. Für diese Annahme muss die Stichprobe mindestens einen Umfang von 30 Messungen haben (d.h. 30 Beobachtungen eines Teilprozesses bei prozessorientierter oder 30 Erhebende bei funktionsorientierter PBE) – unabhängig von der Größe der Grundgesamtheit⁷⁹. Für Grundgesamtheiten kleiner als 30 kann das Stichprobenverfahren daher keine Anwendung finden. Bei Grundgesamtheiten, die nur geringfügig größer sind als 30, ist die Stichprobe fast genauso groß wie die Grundgesamtheit selbst.

Bei funktionsorientierten PBE liegen oft kleine Grundgesamtheiten vor (selbst bei einem großen Untersuchungsbereich, z. B. einem Referat mit 47 Beschäftigten, die gleichartige Aufgaben wahrnehmen). Die Beschäftigten stellen hier unter Umständen die Glaubwürdigkeit der (statistisch korrekten) Ergebnisse in Frage, beispielsweise wenn besonders leistungsfähige oder eher weniger erfahrene Personen in der Stichprobe enthalten sind. Demgegenüber müsste geprüft werden, ob eine Vollerhebung (welche Ergebnisse mit höherer Genauigkeit liefert) tatsächlich so viel zusätzlichen Aufwand erfordert, dass die damit erzielte Akzeptanzerhöhung gerechtfertigt wird. In der Praxis hat sich bewährt, in solchen Fällen eine Vollerhebung durchzuführen. Die Entscheidung zwischen Vollerhebung und Stichprobenerhebung sollte mit dem Auftraggeber und den Führungskräften des Untersuchungsbereiches und möglichst frühzeitig auch mit der Personalvertretung besprochen werden.

⁷⁹ Ausführungen zur Standardnormalverteilung und zum Mindestumfang von Stichproben siehe Exkurs.

Prüffragen zur Anwendbarkeit von Stichprobenverfahren: Folgende Fragen bieten eine Orientierungshilfe zur Entscheidung für oder gegen ein Stichprobenverfahren. Das Stichprobenverfahren ist grundsätzlich anwendbar, wenn folgende Fragen bejaht werden können. Des Weiteren müssen Aufwand und Nutzen der Erhebung in angemessener Relation zueinander stehen.

1.) Sind alle Elemente der Grundgesamtheit mit gleichartigen Eigenschaften/Merkmalen ausgestattet? (z. B. möglichst homogene Prozesse, Arbeitsweisen und Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung)
1.a) Fragen bei prozessorientierter PBE <ul style="list-style-type: none"> ○ Handelt es sich um einen regelmäßig zu durchlaufenden Geschäftsprozess mit quantifizierbaren Aufgaben (z. B. Antragsverfahren, Zahlbarmachungen, Beschaffungsverfahren, Call-Center-Prozesse)? ○ Wird der untersuchte Geschäftsprozess von mehreren Personen gleichermaßen bearbeitet (homogene Arbeitsweise, Rahmenbedingungen und Unterstützungselemente)? ○ Hat der untersuchte Geschäftsprozess ein hohes Mengenaufkommen, eine hohe Fallzahl? ○ Hat der untersuchte Geschäftsprozess eine geringe Durchlaufzeit oder ist der Prozess in Teilprozessen mit geringer Durchlaufzeit erhebbar?
1.b) Fragen bei funktionsorientierter PBE <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es viele gleichartige Arbeitsplätze? ○ Werden die betrachteten Aufgaben gleichartig wahrgenommen (homogene Arbeitsweise, Rahmenbedingungen und Unterstützungselemente)?
2.) Handelt es sich um eine hinreichend große Grundgesamtheit? (z. B. Prozesse mit großen Fallzahlen oder Organisationseinheiten mit vielen gleichartigen Arbeitsplätzen)
3.) Gibt es einen repräsentativen Erhebungszeitraum für die Datenerhebung?
4.) Ist die Akzeptanz für eine Stichprobenerhebung im Untersuchungsbereich gegeben , oder kann sie in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Führungskräften hergestellt werden ?

Tabelle 24: Prüffragen zur Anwendbarkeit von Stichprobenverfahren

5.1.4.4 Ermittlung des Stichprobenumfangs

Mit einer Stichprobe wird das Ziel verfolgt, die Verteilungen von Eigenschaften in der Grundgesamtheit annähernd zu erheben. Im Grunde kann eine Aussage über eine Stichprobe mit einhundertprozentiger Sicherheit immer nur Gültigkeit für die Stichprobe selbst haben, die annähernde Gültigkeit für die Grundgesamtheit wird statistisch abgeleitet. Da mit einem Stichprobenverfahren das Ziel verfolgt wird, eine möglichst kleine Teilmenge zu untersuchen, werden an die Stichprobe statistisch sehr hohe Anforderungen gestellt. Um die Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit sicherzustellen, müssen der notwendige Stichprobenumfang statistisch berechnet und die geeignete Art der Stichprobe durch organisatorische Prüfungen ermittelt werden. Subjektive „Erfahrungswerte“ helfen hier nicht weiter. Zunächst sind deshalb gemeinsam mit dem Auftraggeber Festlegungen über die gewünschte Genauigkeit und Sicherheit der Stichprobenerhebung zu treffen. Diese Annahmen und Berechnungen entscheiden wesentlich über die Größe der Stichprobe, d. h. darüber, ob 5, 10, bzw. 20 Prozent oder ggf. auch noch größere

Anteile der Grundgesamtheit zu untersuchen sind. Weiterhin muss die Standardabweichung (siehe Exkurs) geschätzt werden, wofür die angenommene maximale und minimale Bearbeitungszeit herangezogen werden.

Festlegung der gewünschten Genauigkeit: Die Genauigkeit einer Stichprobe (auch: Vertrauensbereich oder Stichprobenfehler) legt fest, wie stark der mit Hilfe einer Stichprobe ermittelte Wert – z. B. die mittlere Bearbeitungszeit – vom tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit höchstens abweichen darf. Eine Genauigkeit von 5 Prozent besagt, dass der reale Wert der Stichprobe sowohl 5 Prozent unter als auch über dem realen Wert der Grundgesamtheit liegen kann.

Liegt beispielsweise die tatsächliche, aber unbekannte durchschnittliche Bearbeitungszeit für einen Prozessschritt bei 50 Minuten, so bedeutet eine Genauigkeit der Stichprobe von 5 Prozent, dass die mit Hilfe der Stichprobe ermittelte durchschnittliche Bearbeitungszeit im Bereich von 47,5 und 52,5 Minuten liegen darf.

Je höher die gewünschte Genauigkeit liegt, desto größer muss der Stichprobenumfang sein.

Festlegung der gewünschten Sicherheit: Die Sicherheit einer Stichprobe gibt an, in wie vielen Fällen das angewendete Verfahren zu-verlässige Ergebnisse liefert. Eine Sicherheit oder Aussagewahrscheinlichkeit von 95% bedeutet, dass bei 100 Messungen 95 richtig sind bzw. der durch die Stichprobe ermittelte Wert mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent den tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit (bzw. den obigen Genauigkeitsbereich) korrekt abbildet. Die Irrtumswahrscheinlichkeit des Stichprobenverfahrens liegt bei 5 Prozent.

Für das obige Beispiel zur Genauigkeit bedeutet dies, dass die einzelnen ermittelten Bearbeitungszeiten des Prozessschrittes mit 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit im Bereich von 47,5 und 52,5 Minuten liegt.

Je höher die gewünschte Sicherheit liegt, desto größer muss der Stichprobenumfang sein. Die Aussagewahrscheinlichkeit wird statistisch über den so genannten z-Wert⁸⁰ ausgedrückt. Aus der statistischen Normalverteilung ergeben sich folgende z-Werte, welche für die Berechnung des Stichprobenumfangs benötigt werden:

Aussagewahrscheinlichkeit	50%	75%	95%	97,5%	99%
z-Wert	0,674	1,15	1,96	2,24	2,57

Tabelle 25: Beispiel: z-Werte für die Aussagewahrscheinlichkeit

Zusammenfassung des Vorgehens bei der Berechnung des Stichprobenumfangs

⁸⁰ Beim z-Wert handelt es sich um mathematisch ermittelte Konstanten für die jeweilige Aussagewahrscheinlichkeit. Speziell handelt es sich um die zentrale Wahrscheinlichkeit $D(z_1)$ (bzw. zentrale Aussagewahrscheinlichkeit) der Standardnormal-verteilung und nicht nur um die linksseitige $\Phi(z_1)$.

Schritte	Erläuterungen	
1. Festlegung der geforderten absoluten Genauigkeit e	Unter der absoluten (und nicht der prozentualen) Genauigkeit e wird die zulässige maximale Abweichung des über die Stichprobe ermittelten Wertes vom tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit angegeben.	
2. Schätzung der Standardabweichung s x_i : Werte der Beobachtungsreihe \bar{x} : Mittelwert x_{\max} : Maximalwert x_{\min} : Minimalwert	<p>Die Standardabweichung s (auch: mittlerer Fehler) ist ein Maß für die Streuung der Einzelwerte x_i um ihren Mittelwert \bar{x}.</p> <p>Da diese (noch) nicht bekannt ist, kann sie zunächst über folgende Faustformel⁸¹ geschätzt werden:</p> $s \approx \frac{x_{\max} - x_{\min}}{3,5}$ <p>Hinweis: e und s werden in der gleichen Einheit wie x_i, x_{\max}, x_{\min} und \bar{x} angegeben</p>	
3. Festlegung der Aussagewahrscheinlichkeit	Festlegung der geforderten Aussagewahrscheinlichkeit der Teilerhebung und Ermittlung des entsprechenden z -Wertes	
4. Berechnung des Stichprobenumfangs n N : Anzahl der Elemente in der Grundgesamtheit	Einsetzen der ermittelten Werte in die entsprechende Formel:	
	endliche Grundgesamtheit (Regelfall)	unendliche Grundgesamtheit
	$n \geq \frac{N \times z^2 \times s^2}{z^2 \times s^2 + (N - 1) \times e^2}$	$n \geq \frac{z^2 \times s^2}{e^2}$
<p>Der Umfang der Stichprobe muss statistisch mindestens n betragen; in der Praxis sollte ein Wert deutlich größer n (z. B. +10 Prozent) gewählt werden, um z. B. abwesenheitsbedingte geringere Rücklaufquoten oder fehlerhaft ausgefüllte Erhebungsbögen kompensieren zu können.</p> <p>Die Stichprobe muss mindestens 30 Messungen umfassen, um vom Vorliegen einer Standardnormalverteilung ausgehen zu können, auch dann, wenn hier ein geringerer Wert berechnet werden sollte.⁸²</p>		

Tabelle 26: Zusammenfassung des Vorgehens bei der Berechnung des Stichprobenumfangs

Beispiel: Im Rahmen einer prozessorientierten PBE soll die mittlere Bearbeitungszeit für einen Prozess oder Teilprozess ermittelt werden, der in einem Untersuchungsbereich insgesamt 700 mal jährlich durchgeführt wird.

Da es noch keine Erhebungen diesbezüglich gab, wird geschätzt, dass die mittlere Bearbeitungszeit etwa 25 Minuten beträgt. Die Standardabweichung bezogen auf die mittlere Bearbeitungszeit wird auf 10 Minuten geschätzt. Um den Aufwand für die Erhebung in Grenzen zu halten, soll eine Teilerhebung durchgeführt werden. Die Abweichung des durch die Stichprobe ermittelten Wertes vom tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit soll nicht mehr als 5% betragen.

⁸¹ Diese Faustformel unterstellt eine Gleichverteilung der Einzelwerte zwischen dem Minimal- und dem Maximalwert. Bei anderen Annahmen, bspw. einer 2-Punkte-Verteilung, würde im Nenner eine 2, bei Annahme einer Dreiecksverteilung eine 4,2, bei Annahme einer Normalverteilung eine 5,15 stehen, um die Standardabweichung zu schätzen. Vgl. hierzu Lange (2004): S. 29.

⁸² Zum Mindestumfang von Stichproben siehe Exkurs.

Schritte	Erläuterungen
1. Festlegung der geforderten absoluten Genauigkeit e	$e_{\text{relativ}} = 5\%$, $\bar{x} = 25 \text{ min}$ $e = 0,05 \times 25 \text{ min} = 1,25 \text{ min}$ Der in der Stichprobe ermittelte Wert soll nicht mehr als 1,25 Minuten vom tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit abweichen.
2. Schätzung der Standardabweichung s	$s = 10 \text{ min}$ Die geschätzte Standardabweichung beträgt 10 Minuten.
3. Festlegung der Aussagewahrscheinlichkeit	$95\% \Rightarrow z = 1,96$ Die Aussagewahrscheinlichkeit der Teilerhebung soll 95% sein. Somit beträgt der z -Wert 1,96.
4. Berechnung des Stichprobenumfanges n bei endlicher Grundgesamtheit $N = 700$	$n \geq \frac{N \times z^2 \times s^2}{z^2 \times s^2 + (N - 1) \times e^2}$ $n \geq \frac{700 \times 1,96^2 \times 10^2}{1,96^2 \times 10^2 + (700 - 1) \times 1,25^2}$ $n \geq \frac{268912}{1476,3475}$ $n \geq 182,15$ <p>Für dieses Beispiel ist für die Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit eine Stichprobe im Umfang von mindestens 183 Messwerten erforderlich. In der Praxis sollte man ca. 200 Messwerte anstreben.</p>

Tabelle 27: Beispiel zum Vorgehen bei der Berechnung des Stichprobenumfanges

Die Mittelwertberechnung ist der Regelfall bei der Anwendung des Stichprobenverfahrens im Rahmen einer PBE. Darüber hinaus kann das Stichprobenverfahren auch zur Bestimmung des so genannten Anteilswertes eingesetzt werden, zum Beispiel wenn der Anteil bestimmt werden soll, den ein bestimmter Arbeitsablauf an der Gesamtzahl der Arbeitsabläufe im Untersuchungsbereich hat. Ein entsprechendes Beispiel befindet sich → im Kapitel 6.1.6 – Multimomentaufnahme.

5.1.4.5 Vorgehen bei der Stichprobenauswahl

Nachdem Genauigkeit, Sicherheit und notwendiger Stichprobenumfang bestimmt sind, folgt die praktische Auswahl der Stichprobe: sie „wird gezogen“. Auch an die Stichprobenauswahl werden methodisch hohe Anforderungen gestellt, um korrekte Ergebnisse zu erzielen. Eine falsch ausgewählte Stichprobe kann dazu führen, dass die damit gewonnenen Daten unbrauchbar sind.

Die nachfolgende Darstellung beschränkt sich auf die statistisch relevanten Aspekte.

Bei einer Untersuchung sollte angestrebt werden, dass die Stichprobe keine systematischen Abweichungen von der Grundgesamtheit (Verzerrungen) enthält. Dies kann am einfachsten dadurch erreicht werden, dass die Stichprobe zufällig gezogen wird, was aber nicht immer möglich ist.

- Die zufällige Auswahl: Um eine Zufallsauswahl handelt es sich dann, wenn jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance hat, in die Stichprobe zu gelangen. Die Vorteile der zufälligen Auswahl bestehen in der Berechenbarkeit des Zufallsfehlers (=Stichprobenfehler); das Verfahren ist damit statistisch genauer zu beschreiben. Nachteilig ist, dass das Verfahren nicht immer angewendet werden kann, z. B. wenn nicht alle Elemente der Grundgesamtheit bekannt sind.
- Die nicht zufällige, bewusste Auswahl: Um eine bewusste Auswahl handelt es sich dann, wenn gezielt Elemente aus der Grundgesamtheit ausgewählt werden, die bestimmte Kriterien erfüllen. Die Verfahren sind – wegen der Nichtberechenbarkeit des Zufallsfehlers – statistisch weniger geeignet. In der Praxis sind sie von Bedeutung, da eine zufällige Auswahl nicht immer getroffen werden kann.

Nachfolgend werden die anwendbaren Auswahlverfahren näher beschrieben.

Zufällige Auswahl (Losverfahren)

- Systematische Auswahl mit Zufallsstart: Die Stichprobe wird zufällig, aber mit einem bestimmten System ausgewählt. Beispiel: Bei einem Stichprobenumfang von 10% wird jeder Zehnte ausgewählt, wobei der Startpunkt der Zählung dem Zufall überlassen werden muss.
- Clusterauswahl: Hierbei erfolgt keine vollkommen zufällige Auswahl, sondern die Grundgesamtheit wird zunächst in Bereiche (Cluster) mit gleichen Eigenschaften unterteilt (z. B. Referate mit gleichen Aufgaben). Es wird dann eine bestimmte Anzahl solcher Cluster ausgewählt. Dies bedeutet, dass nicht einzelne Elemente der Grundgesamtheit die Stichprobe bilden, sondern Gruppen solcher Elemente. Cluster werden in der Regel aus rein pragmatischen Gründen der Untersuchung gebildet, um z. B. zu vermeiden, dass aus einzelnen Referaten nur bestimmte Beschäftigte an der Untersuchung teilnehmen müssen. An die Homogenität der Cluster untereinander sind hohe Anforderungen zu stellen.
- Schichtauswahl: Wenn die statistischen Daten oder Merkmale der Grundgesamtheit – aus welchen Gründen auch immer – stärker voneinander abweichen, kann auch die so genannte Schichtauswahl bei der Bestimmung der Stichprobe zum Einsatz kommen. Die Grundgesamtheit wird dabei zunächst in Schichten mit sehr ähnlichen Merkmalsausprägungen unterteilt. Dies können z.B. Gruppen von Beschäftigten sein, die aus früheren Untersuchungen jeweils ähnliche Bearbeitungszeiten bei der Prozessbearbeitung erreicht haben. Anschließend werden aus den einzelnen Schichten nach einem Zufallsverfahren Stichproben gezogen. Die Stichproben sind dann noch nach dem Anteil der jeweiligen Schicht an der Grundgesamtheit zu gewichten. Sollte eine Cluster- oder Schichtauswahl zum Einsatz kommen, ist in jedem Fall die Einbeziehung weiterführender Literatur oder von Statistikexperten zu empfehlen.

Nicht zufällige, bewusste Auswahl (Quotenstichprobe)

Auf der Grundlage von Quoten wird eine Stichprobe konstruiert, die in der Verteilung aller herangezogenen Merkmale für die Gesamtheit repräsentativ ist. Das Kriterium für die Quotierung ist dabei vom jeweiligen Erkenntnisinteresse abhängig.

Beispiel: Besteht die Grundgesamtheit aus 40% Beamten und 60% Tarifbeschäftigten, wird die Stichprobe so ausgewählt, dass auch sie aus 40% Beamten und 60% Tarifbeschäftigten besteht.

Grundsätzlich sollte die Auswahl der zu befragenden oder zu messenden Elemente durch eine zufällige Ziehung aus der Grundgesamtheit erfolgen. In der Praxis wird bei der prozess-orientierten PBE hiervon abgewichen: die Auswahl der in die Stichprobe einzubeziehenden Elemente wird durch den in Frage kommenden repräsentativen Zeitraum bestimmt. Auch beim Einsatz einer Quotenstichprobe ist die Einbeziehung weiterführender Literatur oder von Statistikexperten empfehlenswert.

5.1.4.6 Festlegung der Zeitdauer der Erhebung

Die Zeitdauer der Erhebung innerhalb eines repräsentativen Erhebungszeitraums spielt nicht nur bei der Vollerhebung eine wichtige Rolle. Sie hat einen umso bedeutenderen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse des Stichprobenverfahrens. Die Zeitdauer der Erhebung für eine prozessorientierten PBE sollte so gewählt werden, dass der notwendige Stichprobenumfang auch erreicht werden kann. Sollte der Stichprobenumfang im Erhebungszeitraum voraussichtlich nicht erreicht werden können, müssen ergänzende Maßnahmen eingeplant werden, bei einer Selbstaufschreibung beispielsweise die Ergänzung durch das Analytische Schätzverfahren (Verweis zum Kapitel 5.1.2.2). Bei einer funktionsorientierten PBE gibt der Stichprobenumfang die Anzahl der einzubeziehenden Beschäftigten an. Hier hat der Stichprobenumfang keinen Einfluss auf die Zeitdauer.

Ist die Zeitdauer sehr kurz, haben sich die Beschäftigten noch nicht hinreichend an die Erhebung gewöhnt. Die Fehleranfälligkeit ist insbesondere in der Anfangsphase einer Erhebung sehr hoch, weshalb eine mehrtägige Testphase vorgesehen werden sollte. Dauert die Erhebung sehr lange, schleichen sich nach einer Weile verstärkt Ermüdungserscheinungen und somit Nachlässigkeiten ein, weil die Erhebung zunehmend als störend empfunden wird. Diese Fehlerquellen werden häufig unterschätzt. Sie können aber die Qualität der Erhebung ebenso negativ beeinflussen, wie eine fehlerhaft gezogene Stichprobe oder ein falsch berechneter Stichprobenumfang. In der Praxis sollte die Entscheidung über die Zeitdauer aus einer Abwägung dieser Argumente bezogen auf den Untersuchungsbereich erfolgen; eine Datenerhebung über vier Wochen ist ein erster Ausgangspunkt für diese Überlegungen.

Die folgenden Beispiele zeigen, dass die notwendigen statistischen Berechnungen in jedem Fall mit einer intensiven organisatorischen Betrachtung verknüpft werden müssen:

Beispiel 1: Einfach beobachtbare Prozesse und / oder Prozesse mit sehr kurzen Laufzeiten im Rahmen einer prozessbezogenen PBE: Unter Beachtung des statistisch erforderlichen Stichprobenumfangs muss unter organisatorischen Gesichtspunkten abgewogen werden, ob viele Beschäftigte über eine kürzere Zeitdauer oder wenige Beschäftigte über einen längeren Zeitraum in die Erhebung einbezogen werden.

Beispiel 2: Sehr lange laufende Prozesse mit einem hohen Anteil an Liegezeiten im Rahmen einer prozessbezogenen PBE (beispielsweise mehrjährige Betreuungsfälle, Beschaffungsverfahren oder Fälle bei denen notwendige Gutachten eingeholt werden müssen): Es muss geprüft werden, ob der Prozess in eindeutig abgrenzbare Teilabschnitte zerlegt werden kann. Der Stichprobenumfang muss für jeden Teilabschnitt erreicht werden, aber die jeweiligen Stichproben greifen auf unterschiedliche Elemente der Grundgesamtheit zurück. Die Ergebnisse für die Teilabschnitte werden anschließend zum Gesamtprozess zusammengesetzt. Ist die erforderliche Zeitdauer der Erhebung ermittelt, wird der endgültige Erhebungszeitraum festgelegt.

5.1.4.7 Datenerhebung und Zwischenauswertung

Die Durchführung der Erhebung unterscheidet sich bei einer Teilerhebung mittels Stichprobe nur dadurch von einer Vollerhebung, dass nur die Teilnehmer der Stichprobe in das Verfahren einzuweisen und daran zu beteiligen sind. Alle nicht beteiligten Beschäftigten sollten allerdings im Vorfeld der Erhebung über die Gründe für den Einsatz des Stichprobenverfahrens und das Vorgehen (insbesondere die Art der Auswahl der in die Erhebung einbezogenen Personen) unterrichtet werden.

Analog zur Vollerhebung sollten auch bei Teilerhebungen alle notwendigen Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität der Datenerfassung durchgeführt werden. Bei der Teilerhebung müssen während der Erhebung zusätzlich möglichst frühzeitig Informationen zur Qualität der Stichprobe und hierbei insbesondere zur Messgenauigkeit erhoben werden. Bei Bedarf können dann Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden.

Bei einer Teilerhebung ist beispielsweise nach der Hälfte des Erhebungszeitraumes die tatsächliche absolute Genauigkeit zu ermitteln sowie zu prüfen, ob die geforderte Genauigkeit bei Weiterführung der Stichprobenerhebung am Ende des Erhebungszeitraums voraussichtlich erreicht werden wird. Dies schafft eine Grundlage, um Entscheidungen zum weiteren Vorgehen zu treffen, wobei die Auswirkungen eines veränderten Vorgehens sehr ausführlich analysiert werden sollten:

- Wurde die geforderte Genauigkeit bereits erreicht oder wird sie voraussichtlich früher erreicht werden, kann geprüft werden, ob die Erhebung ggf. vorzeitig abgeschlossen und der Untersuchungsbereich so entlastet werden kann.
- Befindet sich die tatsächliche Genauigkeit im erwarteten Korridor, wird die Erhebung einfach weiter geführt.
- Ist absehbar, dass die Genauigkeit im Erhebungszeitraum nicht erreicht wird, können bereits zu diesem Zeitpunkt Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden, z. B.:
 - Verlängerung der Erhebungsdauer,
 - Durchführung alternativer / ergänzender Erhebungsverfahren wie Expertenschätzungen,
 - Reduzierung der Anforderungen an die Genauigkeit in Absprache mit dem Auftraggeber (z. B. 8% statt 5 %),
 - Erhöhung der Anzahl der beteiligten Beschäftigten.

Die tatsächliche Genauigkeit wird wie folgt ermittelt:

	Endliche Grundgesamtheit	Unendliche Grundgesamtheit
x_i : Messwerte der Stichprobe \bar{x} : Mittelwert n : Stichprobenumfang N : Anzahl der Elemente in der Grundgesamtheit s^2 : Varianz s : Standardabweichung \hat{e} : tatsächlich erreichte absolute Genauigkeit z : einer Aussagewahrscheinlichkeit entsprechender z-Wert	1. Messung der Einzelwerte x_i	
	2. Berechnung des Mittelwertes \bar{x} : $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$	
	3. Berechnung der Varianz s^2 und der Standardabweichung s : $s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n} - \bar{x}^2 = \frac{x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2}{n} - \bar{x}^2$ $s = \sqrt{s^2}$	
	4. Berechnung der tatsächlichen Genauigkeit \hat{e} :	
	$\hat{e} = z \times \frac{s}{\sqrt{n}} \times \sqrt{1 - \frac{n}{N}}$	$\hat{e} = z \times \frac{s}{\sqrt{n}}$
a) \hat{e} zum Zeitpunkt der Zwischenauswertung <ul style="list-style-type: none"> ▪ n = Anzahl der tatsächlich durchgeführten Beobachtungen ▪ Ergebnis: wurde $\hat{e} \leq e$ bereits erreicht? b) voraussichtliches \hat{e} zum Ende des Erhebungszeitraums <ul style="list-style-type: none"> ▪ n = Anzahl der voraussichtlich durchgeführten Beobachtungen (Hochrechnung) ▪ Ergebnis: wird $\hat{e} \geq e$ voraussichtlich erreicht werden? 		

Tabelle 28: Berechnung der tatsächlichen Genauigkeit

Am Ende der Erhebung ist dann noch einmal zu prüfen, ob die geforderte absolute Genauigkeit auch tatsächlich erreicht worden ist.

5.1.4.8 Zusammenfassung des Vorgehens

Nachfolgend werden die wichtigsten Schritte bei der Anwendung von Stichprobenverfahren noch einmal zusammengefasst:

1. Beschaffenheit des Untersuchungsbereichs hinsichtlich organisatorischer, sachlicher, räumlicher, zeitlicher Aspekte analysieren und beschreiben
2. Vorüberlegungen zum Stichprobenverfahren (Prüfung der grundsätzlichen Anwendbarkeit)

- a) Abgrenzung der Grundgesamtheit(en) (Homogenität, Größe, (Un-)Endlichkeit)
 - b) Prüfung, ob es einen repräsentativen Erhebungszeitraum gibt
 - c) Bewertung der Akzeptanz(-herbeiführung) für ein Stichprobenverfahren
3. Festlegungen für die Stichprobenberechnung
- a) Festlegung der gewünschten Genauigkeit (Wie stark darf der Wert der Stichprobe höchstens vom tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit abweichen?)
 - b) Festlegung der Sicherheit (Mit welcher Wahrscheinlichkeit soll das ermittelte Ergebnis korrekt sein?)
4. Ermittlung des Stichprobenumfangs
- a) Berechnung des statistisch notwendigen Stichprobenumfangs
 - b) Entscheidung über – aus organisatorischen Gründen – anzustrebenden höheren Stichprobenumfang
5. Organisatorische Festlegungen für die Erhebung (Vorgehen bei der Stichprobenauswahl, Erhebungsdauer und Erhebungszeitraum etc.)
6. Datenerhebung
7. Zwischenauswertung
- a) Ermittlung der zum Zeitpunkt der Zwischenauswertung tatsächlichen und der zum Ende des Erhebungszeitraums voraussichtlichen absoluten Genauigkeit
 - b) Entscheidung zur weiteren Datenerhebung (z. B. Fortsetzung ggf. auch bei geringerer Genauigkeit, Verlängerung oder Verkürzung der Erhebung, ergänzender Methodeneinsatz, Abbruch)
8. Endauswertung
- a) Ermittlung der tatsächlichen Genauigkeit
 - b) Stichprobenauswertung (z. B. zur mittleren Bearbeitungszeit)
 - c) Qualitätsbeurteilung der erhobenen Daten (ggf. Entscheidung über ergänzenden Methodeneinsatz, oder geringere geforderte Genauigkeit)

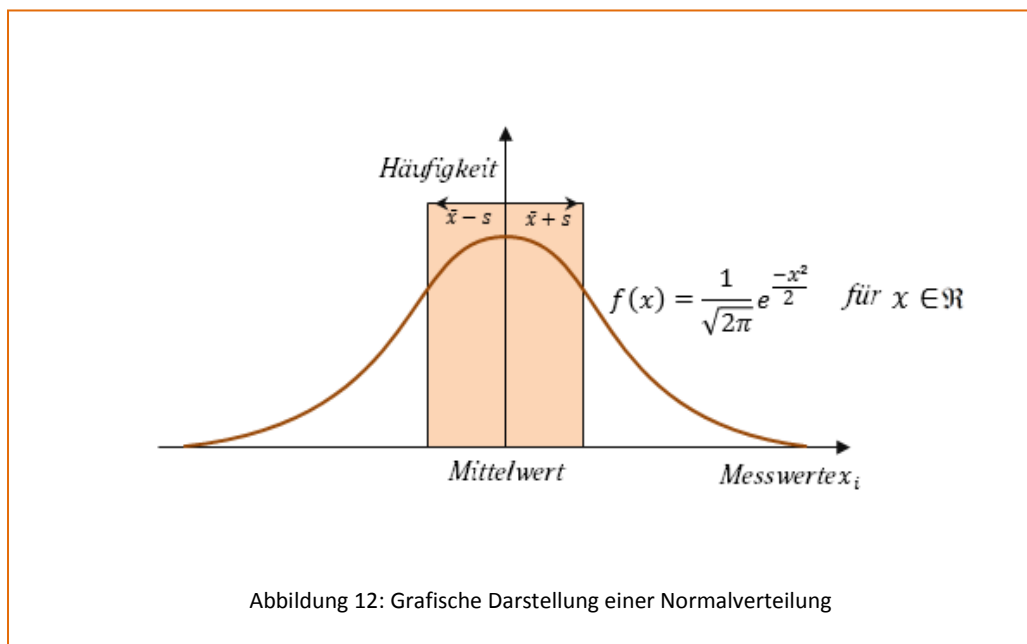
5.1.4.9 Exkurs: Statistische Grundlagen

Normalverteilung

Die Normalverteilung ist eine symmetrische Verteilungsform **numerischer Daten** um ihren Mittelwert in Form einer Glockenkurve. Nach dem deutschen Mathematiker Carl Friedrich Gauß wird diese auch gaußsche Glockenkurve genannt. Die Normalverteilung findet häufig bei großen **Grundgesamtheiten** ihre Anwendung, beispielsweise dient sie bei zahlreichen Vorkommnissen in den

Natur-, und Gesellschaftswissenschaften zur näherungsweisen Beschreibung, Erläuterung und Prognose von Sachverhalten. Sie ist auch für die Abschätzung des notwendigen Umfangs von Stichproben im Rahmen von Personalbedarfsermittlungen geeignet. Die Normalverteilung wird durch den Mittelwert \bar{x} und die Standardabweichung s vollständig beschrieben. Die **Standardabweichung** ist ein Maß für die mittlere Streuung aller einzelnen Messwerte x_i der Beobachtungsreihe um ihren Mittelwert. Alle drei Größen werden in der gleichen Einheit angegeben.

Für die Normalverteilung gilt, dass rund zwei Drittel aller Messwerte innerhalb der Entfernung einer Standardabweichung zum Mittelwert (siehe nachfolgende Abbildung: grauer Bereich) liegen. Weitere Detailinformationen können der einschlägigen Fachliteratur entnommen werden.



Der von der Normalverteilung herrührende **zentrale Grenzwertsatz** besagt, dass eine Summe von unabhängigen, identisch verteilten Zufallsvariablen normalverteilt ist, wenn n unendlich groß ist ($n \rightarrow \infty$).

Aus dem zentralen Grenzwertsatz⁸³ lässt sich als Faustregel ableiten, dass eine Stichprobe von mehr als 30 stochastisch unabhängigen Zufallsvariablen schon annähernd mit der Normalverteilung bestimmt werden kann. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine Stichprobe im Rahmen einer PBE immer größer als 30 sein muss ($n > 30$). Unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Genauigkeit und die Sicherheit einer Stichprobe ergeben sich daraus wichtige Schlussfolgerungen für die Mindestgröße einer Grundgesamtheit.

⁸³ Vgl. Lohninger (2011) zum Begriff: „Zentraler Grenzwertsatz der Wahrscheinlichkeitsrechnung“.

5.2 Vorgehensweise bei der Personalbedarfsermittlung

Bei der Personalbedarfsermittlung als Schwerpunktthema einer Organisationsuntersuchung wird ein Vorgehen nach dem bereits beschriebenen universellen → Vorgehensmodell empfohlen.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Organisation der Personalbedarfsermittlung, Ausstattung der Fachreferate und Einbindung externer Berater

Die Prüfungserkenntnisse des Bundesrechnungshofes zeigen, dass eine zufrieden stellende Qualität der Personalbedarfsermittlung gut ausgebildetes Personal in hinreichendem Umfang in den für die Personalwirtschaft zuständigen Organisationseinheiten voraussetzt. Nur so kann die Personalbedarfsermittlung von den Behörden als Daueraufgabe selbstständig wahrgenommen werden.

Oft beauftragen Behörden unter Hinweis auf fehlende eigene Kapazitäten externe Berater mit der Ermittlung des Personalbedarfs. Prüfungen des Bundesrechnungshofes haben jedoch ergeben, dass bei der Beauftragung externer Berater der Umfang der von den Behörden zu leistenden eigenen unterstützenden Arbeiten nicht wesentlich von dem Arbeitsaufwand einer behördeninternen Personalbedarfsermittlung abweicht. Die externen Berater beschränken sich regelmäßig auf eine planende und koordinierende Funktion, während die zeitaufwendigen Erhebungen und Auswertungen weiterhin durch die Behörden selbst geleistet werden müssen. In Einzelfällen verursachte eine Untersuchung durch externe Berater aufgrund des erhöhten Abstimmungsbedarfs sogar einen höheren Aufwand als vergleichbare behördeninterne Personalbedarfsermittlungen.

Die Qualität und Akzeptanz der von externen Beratern kostenintensiv erstellten Personalbedarfsermittlungen unterscheiden sich nicht wesentlich von behördeninternen Untersuchungen. Der Bundesrechnungshof empfiehlt daher, den Personalbedarf grundsätzlich durch behördeneigene Organisationseinheiten zu ermitteln. Dadurch wird auch die notwendige Fortschreibung des Personalbedarfs erleichtert. Externe Berater sollten nur unterstützend (zum Beispiel bei unerfahrenem Personal) im Sinne eines „Coaching“ tätig werden.

Für die behördeninterne Ermittlung des Personalbedarfs hat sich die Bildung von Projektgruppen als sinnvoll erwiesen, denen neben den Organisationsfachkräften und den Untersuchungsbereichen auch andere beteiligte Stellen angehören können.

5.2.1 Vorgehen bei der Personalbedarfsermittlung

5.2.1.1 Vorbereitung

Besonderes Augenmerk ist bei der Planung und Durchführung von Personalbedarfsermittlungen auf die frühzeitige und umfassende Information des Untersuchungsbereichs sowie der Personalvertretung, der Gleichstellungsbeauftragten, der Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen und der behördlichen Datenschutzbeauftragten zu legen. Personalbedarfsermittlungen sind ein sensibles Thema und führen erfahrungsgemäß zu Beunruhigungen im Untersuchungsbereich. Vielfach gehen mit Personalbedarfsermittlungen Ängste um den Bestand des eigenen Arbeitsplatzes oder die Bewertung der persönlichen Leistungsfähigkeit einher. Diesen Ängsten gilt es durch offene, klare Aussagen und frühzeitige, umfassende Information des Untersuchungsbereichs vorzubeugen.

Bei der Durchführung von Personalbedarfsermittlungen sind besondere Anforderungen an die Dokumentation zu stellen. Diese muss transparent, lückenlos, nachvollziehbar und reproduzierbar sein. Die Berechnung des Personalbedarfs muss nachvollziehbar und nachprüfbar sein. Damit eine spätere Weiterverwendung der Daten, ggf. für eine → Fortschreibung der Personalbedarfsermittlung, möglich ist, müssen auch die Rahmenbedingungen der

Aufgabenerledigung bei der erstmaligen Erhebung (beispielsweise Umfang der Unterstützung durch IT) im Untersuchungsbereich detailliert beschrieben werden. Die Dokumentation muss neben den erhobenen Daten und durchgeführten Berechnungen insbesondere enthalten:

- die Zielsetzung und den Auftrag,
- die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs,
- die Informationen zu früheren Personalbedarfsermittlungen im Untersuchungsbereich,
- die Darstellung der Ist-Situation einschließlich personeller, räumlicher und Sachmittelausstattung sowie Art und Umfang der IT-Unterstützung,
- den Aufgabenkatalog,
- die wichtigsten Prozesse,
- die Einflussfaktoren der Aufgabenerledigung,
- die Begründung der als geeignet und angemessen angesehenen Erhebungstechnik und ihrer Hilfsmittel,
- das gewählte Vorgehen mit allen Verfahrensschritten,
- die Begründung des als repräsentativ angesehenen Erhebungszeitraums,
- die Begründung einer als angemessen angesehenen Stichprobe,
- die Ermittlung der Fallzahlen,
- die Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten,
- die Erhebungsbogen und sonstige Formblätter,
- die Begründung des gewählten Verfahrens für die Ermittlung und Anrechnung von Verteilzeiten
- die Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Dokumentation von Personalbedarfsermittlungen

Die korrekte Dokumentation des Ablaufs und der Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung ist von zentraler Bedeutung. Auch bei der Planung einer Personalbedarfsermittlung sind die Erfordernisse einer ordnungsgemäßen Dokumentation zu berücksichtigen. Trotz der herausragenden Bedeutung, welche der Dokumentation zukommt, offenbarten Prüfungen des Bundesrechnungshofes häufig verbesserungsbedürftige und fehlerhafte Dokumentationen.

Nur in wenigen Fällen konnten alle Verfahrensschritte bei der Ermittlung des Personalbedarfs nachvollzogen werden. So fehlten in vielen Dokumentationen Angaben zur Auftragserteilung, Auswahl der Erhebungstechniken, Planung und Durchführung der Erhebungen und Auswertung der Erhebungsergebnisse (zum Beispiel Entwickeln der mittleren Bearbeitungszeiten, Auswahl der Fallzahlarten). Bei den geprüften Bundesverwaltungen konnte deshalb überwiegend im Einzelnen nicht nachvollzogen werden, welche fachlichen, organisatorischen, technischen und räumlichen Verhältnisse, welche personellen und aufgabenspezifischen Strukturen den Bemessungsparametern zugrunde lagen, wie sich zwischenzeitliche Änderungen in den Arbeitsgegebenheiten ausgewirkt hatten und ob daher eine Anpassung der Bemessungsparameter notwendig gewesen wäre. Prüfungen des Bundesrechnungshofes zeigen, dass die fehlende Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse einer Personalbedarfsermittlung deren Fortschreibungsfähigkeit beeinträchtigte oder gar verhinderte.

Sofern externe Beratungsunternehmen den Personalbedarf ermittelt hatten, verblieben die zur Dokumentation notwendigen Daten häufig bei den Unternehmen. Den Auftrag gebenden Behörden war somit eine Fortschreibung des Personalbedarfs ohne eine erneute Auftragserteilung an das

Beratungsunternehmen unmöglich.

Zur Ermittlung des Personalbedarfs verwenden Behörden zunehmend Daten, welche im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) erhoben werden. Grundsätzlich ist dies zur Vermeidung redundanter Datenerhebungen auch möglich. Es setzt aber voraus, dass die methodischen Vorgaben zur Datenerhebung bei einer Personalbedarfsermittlung beachtet werden. Hierzu gehört insbesondere auch das Erfordernis einer nachvollziehbaren Dokumentation. Die in Behörden in der Regel praktizierte anonymisierte Zusammenfassung von KLR-Daten ist mit den Dokumentationserfordernissen einer Personalbedarfsermittlung nicht vereinbar, da durch die Zusammenfassung der Daten die ermittelten Werte für einzelne Aufgaben nicht mehr transparent sind.

5.2.1.2 Voruntersuchung

Grundsätzlich sollte bei Personalbedarfsermittlungen in größeren Untersuchungsbereichen immer eine Voruntersuchung durchgeführt werden, bei der ein grober Überblick über die Aufgaben des Untersuchungsbereichs (Aufgabenstruktur und den Normierungsgrad der Aufgabenerledigung) die Auswahl der geeigneten und angemessenen Erhebungstechnik erleichtert. Anhaltspunkte ergeben sich oftmals aus Unterlagen vorangegangener Organisationsuntersuchungen mit den Schwerpunkten Aufgabenkritik oder Geschäftsprozessoptimierung.

Relevante Fragestellungen zum Untersuchungsbereich:

- Aufgabenstruktur /Aufgabenart, Personalstruktur, Delegationsgrad, Grad der IT-Unterstützung, konstantes Arbeitsaufkommen oder saisonale Schwankungen.

Diese Informationen unterstützen auch die Auswahl der angemessenen Erhebungs- und Gliederungstiefe. Es empfiehlt sich auch, die Aufgaben herauszufiltern, die im Wesentlichen die Arbeitskapazität der Beschäftigten binden, sie zu priorisieren (→ ABC-Analyse) und im Detail zu betrachten. Dieses Vorgehen dient auch der Erfüllung der Forderung nach Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns.

5.2.1.3 Hauptuntersuchung

1. Ist-Erhebung

Die Datenerhebung ist das zentrale Element der Personalbedarfsermittlung. Auf der Grundlage der dort gesammelten Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich findet die anschließende Ist-Analyse und Personalbedarfsberechnung statt. Der Vollständigkeit und Güte der erhobenen Ist-Daten kommt daher eine besondere Bedeutung zu.

Die Datenerhebung unterteilt sich in die Schritte

- Erheben der Aufgaben (vollständig und detailliert),
- Erheben von Arbeitsmengen (Fallzahlen, Vorkommenshäufigkeiten),
- Erheben von Bearbeitungszeiten (Grundzeit und Verteilzeiten)
- Ermitteln der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Die Ist-Situation ist detailliert und vollständig zu ermitteln. Absehbare Aufgabenentwicklungen (Wegfall beziehungsweise mengenmäßiger Anstieg) sollten bereits berücksichtigt werden, um die längerfristige Angemessenheit des Bemessungsergebnisses sicherzustellen.

Der Aufwand für eine Personalbedarfsermittlung hängt wesentlich von den eingesetzten Erhebungstechniken ab. Der Auswahl der geeigneten und angemessenen Erhebungstechnik kommt daher bei der Vorgehensplanung einer Personalbedarfsermittlung besondere Bedeutung zu. Der erforderliche Erhebungsaufwand auf Seiten des Untersuchungsteams und des Untersuchungsbereichs und die Aussagekraft der zu erwartenden Ergebnisse müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zur Auswahl der Erhebungsmethode/ Auswahl des Personalbedarfsermittlungs-Verfahrens

Die Qualität einer Personalbedarfsermittlung hängt in hohem Maße von der Genauigkeit des ermittelten Zeit-/Mengengerüsts ab. Daher sollte schon bei der Voruntersuchung analysiert werden, welche Erhebungsmethoden im Untersuchungsbereich angewendet werden sollten. Grundsätzlich sollten dabei die Methoden favorisiert werden, die für die zu untersuchenden Aufgaben die genauesten Daten erwarten lassen. In einem heterogenen Untersuchungsbereich kann es durchaus sinnvoll sein, einen „Methodenmix“ anzuwenden.

Ob die Kosten für ein analytisches Berechnungsverfahren höher sind als für ein analytisches Schätzverfahren, ist nach den Umständen des Einzelfalls vorab zu untersuchen. Höhere Kosten sind gegebenenfalls gegenüber dem Genauigkeitsgewinn abzuwägen.

Die Qualität der Ergebnisse einer Personalbedarfsermittlung hängt wesentlich von der Zuverlässigkeit und der Vollständigkeit der ermittelten Aufgaben, der Repräsentativität der erhobenen Fallzahlen und mittleren Bearbeitungszeiten ab.

Unabhängig davon, welche Erhebungstechnik für die Detailerhebung von Mengen und Zeiten gewählt wird, müssen in einem ersten Schritt alle Aufgaben des Untersuchungsbereichs systematisch ermittelt und dokumentiert werden. Hierfür kann die → Aufgabengliederung eingesetzt werden. Die Gliederungstiefe der Aufgaben wird auf die Erfordernisse der für die Zeiten- und Mengenerhebung vorgesehenen Erhebungstechnik abgestimmt.

Für die methodische Ermittlung der Mengen und Bearbeitungszeiten im Untersuchungsbereich stehen folgende Erhebungstechniken zur Auswahl:

→ Selbstaufschreibung, → Multimomentaufnahme, → Zeitaufnahme, → Laufzettelverfahren, → Analytisches Schätzen.

Die Erhebungstechniken unterscheiden sich in der Art und Weise ihrer Durchführung sowie im erforderlichen Aufwand sowohl beim Untersuchungsteam als auch beim Untersuchungsbereich. Denn je nach Erhebungstechnik sind umfangreiche Vorbereitungen (Vordruckerstellung, Einweisung der Beschäftigten des Untersuchungsbereichs, Testerhebungen) sowie Nachbereitungen (umfangreiche Datenauswertungen) erforderlich. Hierfür müssen bei der Vorgehensplanung entsprechende Zeiträume einkalkuliert werden.

Eine allgemein gültige Aussage, wann welche der zur Verfügung stehenden Erhebungstechniken einzusetzen ist, gibt es nicht. Für die Auswahl sind folgende Kriterien wichtig:

- Aufgabenart (zum Beispiel quantifizierbare Aufgaben, dispositiv-kreative Aufgaben),
- Anspruch an die Datengüte,
- Aufwand-Nutzen-Relation des Vorgehens (Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes),
- zeitliche Rahmenbedingungen und Vorgaben.

Unter dem Blickwinkel der Datengüte ergibt sich folgende Rangfolge der zur Verfügung stehenden Erhebungstechniken:

Zeitaufnahme vor Multimomentaufnahme vor Selbstaufschreibung oder Laufzettelverfahren vor Analytischem Schätzen

2. Ist-Analyse

Nach Abschluss der Datenerhebung werden die erhobenen Daten, soweit erforderlich, verdichtet, analysiert und mit Blick auf mögliches Optimierungspotenzial auf ihre Übernahmefähigkeit für die Berechnung des Soll-Personalbedarfs hinterfragt. Zur Analyse gehört auch die kritische Prüfung der erhobenen Verteilzeiten hinsichtlich ihres Erfordernisses und ihrer Angemessenheit sowie die Prüfung der fachlichen und funktionalen Anforderungen.

3. Soll-Konzeption (Berechnung des Personalbedarfs)

Nach der Analyse der erhobenen Daten und Sachverhalte wird die abschließende Auswertung, die rechnerische Verknüpfung der maßgeblichen Einflussgrößen zur Berechnung des Personalbedarfs, vorgenommen. Bei der quantitativen Personalbedarfsfeststellung muss differenziert werden, nach fachlichen und funktionalen Anforderungen.

Vorgehen bei Selbstaufschreibung, Zeitaufnahme, Laufzettelverfahren oder Analytischem Schätzen:

Wurden die Zeitdaten mittels Selbstaufschreibung, Zeitaufnahme oder Laufzettelverfahren erhoben, werden zur Personalbedarfsberechnung folgende Schritte durchgeführt:

1. Ermittlung der mittleren Grundzeit (t_g) je Einheit (unter Berücksichtigung der relativen Häufigkeit),
2. Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit (mBZ),
3. Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs für die erhobenen Aufgaben,
4. Berechnung des Personalbedarfs auf Basis des Jahresarbeitszeitbedarfs und der verfügbaren Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

Bei der Auswertung der mittels Analytischem Schätzen erhobenen Bearbeitungszeiten muss darauf geachtet werden, dass alle Teilaufgaben, sofern sie nicht bei jeder Durchführung der Gesamtaufgabe anfallen, nur mit ihrer relativen Häufigkeit an der Gesamtaufgabe in die mittlere Grundzeit

einfließen. In der Praxis ist jedoch zu beachten, dass die relative Häufigkeit bereits im Erhebungsbogen in einer absoluten Zahl dargestellt wird. In den unten dargestellten Beispielrechnungen ist die Vorkommenshäufigkeit in die Summe der Ausführungszeiten bereits eingeflossen. Da die Verteilzeiten in den Schätzwerten bereits enthalten sind bzw. gesondert erhoben wurden, wird in diesem Fall bei der Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs eingestiegen.

1. Ermittlung der mittleren Grundzeit je Einheit

$t_g = \frac{\sum t_A}{x}$	t_g - Grundzeit; t_a - Ausführungszeit; x - Fallzahl
----------------------------	--

Nr.	Aufgabe	Fallzahl (X)	Summe Ausführungszeit (t_a) in Minuten	Grundzeit für eine Aufgabenerledigung (t_g) in Minuten
1	A	523	24.789	47,40
2	B	712	22.145	31,10
3	C	69	2.549	36,94
Summe 49.483				
Sachliche und persönliche Verteilzeiten (t_v)			5.938	=12% Verteilzeit-zuschlag

Tabelle 29: Beispiel zur Berechnung der Grundzeit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung

2. Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit je Einheit

$t_e = t_g + t_{er} + t_s + t_p$	t_e - Bearbeitungszeit je Einheit (mittlere Bearbeitungszeit, mBz) t_g - Grundzeit t_{er} - Erholungszeit t_s - sachliche Verteilzeit t_p - persönliche Verteilzeit
----------------------------------	---

Nr.	Aufgabe	Grundzeit je Einheit (t_g) in Minuten	Verteilzeitzuschlag	Bearbeitungszeit je Einheit in Minuten
1	A	47,40	12%	53,09
2	B	31,10	12%	34,83
3	C	36,94	12%	41,37

Tabelle 30: Beispiel zur Berechnung der Bearbeitungszeit je Einheit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung

3. Berechnung des Arbeitszeitbedarfs

$Jahresarbeitszeitbedarf = t_e \times x$	t_e - Bearbeitungszeit je Einheit (mittlere Bearbeitungszeit) x – Fallzahl (pro Periode)
--	---

Nr.	Aufgabe	Bearbeitungszeit je Einheit in Minuten	Fallzahl (pro Jahr)	Jahresarbeitszeitbedarf in Minuten
1	A	53,09	7.500	398.175
2	B	34,83	10.000	348.300
3	C	41,37	1.000	41.370

Tabelle 31: Beispiel zur Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung

4. Berechnung des Personalbedarfs

$Personalbedarf = \frac{Jahresarbeitszeitbedarf}{Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft}$

Nr.	Aufgabe	Jahresarbeitszeitbedarf in Minuten	Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft in Jahresarbeitsminuten ⁸⁴	Personalbedarf in Stellen
1	A	398.175	99.180	4,01
2	B	348.300	99.180	3,51
3	C	41.370	99.180	0,42
			Gesamt	~7,94

Tabelle 32: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Selbstaufschreibung

Vorgehen bei der Multimomentaufnahme

⁸⁴ Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft auf Datenbasis des Gesundheitsförderungsberichtes 2014 der unmittelbaren Bundesverwaltung zu Ausfallzeiten (Stand: November 2015) und der KGSt-Urlaubstagesstatistik (Stand 05.11.2015); hier gemittelter Wert für Beamte und Tarifbeschäftigte, gehobener Dienst.

Die Multimomentaufnahme liefert keine Bearbeitungszeiten, sondern prozentuale Häufigkeitsanteile der beobachteten Aufgaben bzw. Verteilzeiten. Wird die Multimomentaufnahme zur Plausibilisierung der Daten einer Selbstaufschreibung eingesetzt, erfolgt die Berechnung des Personalbedarfs nach dem dortigen Berechnungsmodell.

Folgende Schritte werden bei alleinigem Einsatz einer Multimomentaufnahme zur Erhebung des Personalbedarfs durchgeführt:

1. Ermittlung der Grundzeit (t_g),
2. Berechnung der Bearbeitungszeit,
3. Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs für die erhobenen Aufgaben,
4. Berechnung des Personalbedarfs beziehungsweise der Auslastungskennzahlen auf Basis des Jahresarbeitszeitbedarfs und der verfügbaren Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

1. Ermittlung der Grundzeit

Nr.	Aufgabe	Anzahl Beobachtungen	Prozentanteil der Aufgabe (an den Beobachtungen)	Arbeitszeit in Minuten (errechnet auf Basis des Prozentanteils an der Gesamtzeit der Beobachtungen)
1	A	992	37,55	10.837
2	B	745	28,20	8.138
3	C	661	25,02	7.221
			Summe	26.196
	Persönliche Verteilzeit	145	5,49	1.584 (=Verteilzeitanteil 6,05%)
	Sachliche Verteilzeit	99	3,75	1082 (=Verteilzeitanteil 4,13%)
			Summe Verteilzeitzuschlag	10,18%
Gesamt		2.642	100%	28.859

Tabelle 33: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme

Formel für die Ermittlung der Grundzeit

$t_g = \frac{\text{AnteilArbeitszeit}}{x}$	t_g - Grundzeit x - Fallzahl
--	-----------------------------------

Nr.	Aufgabe	Fallzahl im Erhebungszeitraum ⁸⁵	Arbeitszeit in Minuten	Grundzeit für eine Aufgabenerledigung (t_g) in Minuten
1	A	523	10.837	20,72
2	B	712	8.138	11,43
3	C	69	7.221	104,65

Tabelle 34: Beispiel zur Berechnung der Grundzeit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme

2. Ermittlung der Bearbeitungszeit je Einheit

$t_e = t_g + t_{er} + t_s + t_p$	t_e - Bearbeitungszeit je Einheit (mittlere Bearbeitungszeit) t_g - Grundzeit t_{er} - Erholungszeit t_s - sachliche Verteilzeit t_p - persönliche Verteilzeit
----------------------------------	--

Nr.	Aufgabe	Grundzeit je Einheit (t_g) in Minuten	Ermittelter Verteilzeitzuschlag (t_v) (in Prozent)	Bearbeitungszeit je Einheit in Minuten
1	A	20,72	10,18%	22,83
2	B	11,43	10,18%	12,59
3	C	104,65	10,18%	115,30

Tabelle 35: Beispiel zur Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme

3. Ermittlung des Jahresarbeitszeitbedarfs

$\text{Jahresarbeitszeitbedarf} = t_e \times x$		t_e - Bearbeitungszeit je Einheit (mittlere Bearbeitungszeit) x - Fallzahl (pro Periode)		
Nr.	Aufgabe	Bearbeitungszeit je Einheit in Minuten	Fallzahl (pro Jahr)	Jahresarbeitszeitbedarf in Minuten
1	A	22,83	4.320	98.626
2	B	12,59	7.530	94.803
3	C	115,30	500	57.650

Tabelle 36: Beispiel zur Berechnung des Jahresarbeitszeitbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme

4. Ermittlung des Personalbedarfs

⁸⁵ In der Regel werden die Fallzahlen des Erhebungszeitraums parallel zur Multimomentaufnahme mittels Statistiken oder Selbstaufschreibung erhoben.

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Jahresarbeitszeitbedarf}}{\text{Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft}}$$

Nr.	Aufgabe	Jahresarbeitszeitbedarf in Minuten	Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft in Minuten ⁸⁶	Personalbedarf in Stellen
1	A	98.626	99.180	0,99
2	B	94.803	99.180	0,95
3	C	57.650	99.180	0,58
			Gesamt	~2,5

Tabelle 37: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme

5.2.2 Spezielle Fragestellungen

5.2.2.1 Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben (Leitungsspanne)

5.2.2.1.1 Situativer Ansatz zur Ermittlung der Leitungsspanne

Der situative Ansatz für die Ermittlung von Leitungsspannen geht davon aus, dass eine Vielzahl von Einflussgrößen auf den Führungsaufwand und die -kapazität einer Führungskraft wirken. Je nach Besonderheit der Organisationseinheit, aber auch abhängig vom Führungsstil, dominieren die verschiedenen Einflussgrößen in unterschiedlichem Maße, so dass eine allgemein gültige Empfehlung für die Größe der Leitungsspanne praktisch nicht möglich ist. Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben und somit auf die Leitungsspanne können die Folgenden sein⁸⁷:

Merkmal	Beschreibung
Komplexität der Aufgaben	Komplexe, einzigartige Aufgaben verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Einfache, routinemäßige Aufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und führen zu einer größeren Leitungsspanne.
Delegationsgrad	Haben Beschäftigte wenige Entscheidungsbefugnisse, kann die Führungskraft nur eine kleine Leitungsspanne abdecken. Hat die Führungskraft die Möglichkeit Entscheidungen zu delegieren, kann sie eine größere Leitungsspanne verkraften.
Koordination der unterstellten Beschäftigten	Werden die Beschäftigten per Einzelanweisung geführt, wird entsprechend hoher Führungsaufwand verursacht. Erfolgt die Koordination der Aufgaben selbst bestimmt durch die Beschäftigten oder durch ein standardisiertes Programm, ist der Aufwand erheblich geringer und eine höhere Leitungsspanne möglich.

⁸⁶ Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft auf Datenbasis des Gesundheitsförderungsberichtes 2014 der unmittelbaren Bundesverwaltung zu Ausfallzeiten (Stand: November 2015) und der KGSt-Urlaubstagestatistik (Stand 05.11.2015); hier gemittelter Wert für Beamte und Tarifbeschäftigte, gehobener Dienst.

⁸⁷ Vgl. Krems (2012).

Merkmal	Beschreibung
Qualifikation der unterstellten Beschäftigten	Hoch qualifizierte Beschäftigte benötigen weniger Anleitung und Führung als geringer qualifizierte, sie arbeiten und treffen Entscheidungen selbständig. Die Qualifikation wirkt sich entscheidend auf einen Teil der o. g. Merkmale aus, beispielsweise auf Delegationsgrad und Koordinationsaufwand.
Neuartigkeit und Veränderungspotenzial der Aufgabe (zum Beispiel Projektarbeit)	Neue beziehungsweise ständiger Veränderung unterliegende Aufgaben erfordern viele Grundsatzentscheidungen und verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Routineaufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und ermöglichen eine größere Leitungsspanne

Tabelle 38: Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben

Hinzu kommen Einflüsse auf die Kapazität der Führungskraft, vgl. hierzu Tabelle 2.

Merkmal	Beschreibung
Qualifikation der Führungskraft	Eine hohe Qualifikation auf dem Gebiet Leitung und Führung begünstigt eine große Leitungsspanne. Führungsstile und -techniken, die die Beschäftigten zu eigenverantwortlichem und selbständigem Arbeiten motivieren, ermöglichen größere Leitungsspannen. Bei der Bestimmung der Leitungsspanne muss allerdings darauf geachtet werden, dass keine persönlichen Merkmale zur Ermittlung dienen.
Belastung durch andere Aufgaben	Hat die Führungskraft ausschließlich Führungs- und Leitungsaufgaben zu erledigen, kann die Leitungsspanne größer sein, als wenn sie zusätzliche fachliche Aufgaben (eigene Sachbearbeitung) zu erledigen hat.
Entlastung durch Stabsstellen	Die Entlastung der Führungskraft durch eine Stabsstelle, zum Beispiel zur Durchführung der Kontrollfunktion, erhöht die mögliche Leitungsspanne.
Entlastung durch IT	Auch Führungsaufgaben können durch den Einsatz geeigneter IT unterstützt und vereinfacht werden, beispielsweise Führungsinformationssysteme, Performance Management Systeme.

Tabelle 39: Einflussfaktoren auf Kapazität der Führungskraft

5.2.2.1.2 Summarische Ermittlung der Leitungsspanne

Eine Ermittlung der tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben findet bei der summarischen Betrachtung nicht statt, es wird von generellen Annahmen ausgegangen. Die individuellen Besonderheiten einer Organisationseinheit werden nicht berücksichtigt. Von einer solchen pauschalen Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben sollte nur im Ausnahmefall Gebrauch gemacht werden, wenn keine konkreten Daten (Erhebungsdaten aus Interviews, Angaben zum Aufwand für Führung und Leitung aus der Kosten- und Leistungsrechnung) herangezogen werden können.

Die Obergrenze an Unterstellungsverhältnissen liegt bei der summarischen Betrachtung bei 18 Personen (siehe Tabelle).

Führungsbedingungen	Gewichtungsfaktor	Ausprägung der Führungsbedingungen				
		Soll-Leitungsspanne = $200/\Sigma$ (Punkte * Gewichtungsfaktor)				
		1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte
Ähnlichkeit der Aufgaben	1	gleich	im Wesentlichen gleich	ähnlich	leicht unterschiedlich	grundsätzlich verschieden
Komplexität der Aufgaben	1	einfach und wiederholen	Routine	etwas komplex	komplex und variabel	hoch komplex
räumliche Nähe der Auftraggeber	2	alle in einem Raum	alle in einem Gebäude	verschiedene Gebäude	verschiedene Orte	wechselnde, verschiedene Orte
notwendiges Maß an Führung	3	minimale Anweisungen	begrenzte Anweisungen	periodische Anweisungen	häufige Überwachung	kontinuierliche Überwachung
notwendige Abstimmungen	2	minimale Abhängigkeit	geringe Abhängigkeit	deutliche Abhängigkeit	starke Abhängigkeit	zusammenhängender Prozess
Umfang der Planungsaufgaben	2	minimaler Umfang und Komplexität	begrenzter Umfang und Komplexität	deutlicher Umfang und Komplexität	bedeutende Planungsaufgaben	stets außergewöhnliche Planung

Tabelle 40: Beispiel zur summarischen Ermittlung der Leitungsspanne
Vgl. Bokranz, R. / Kasten, L. (2003), S.59.

Im Beispiel (rote Linie) würde sich die folgende Leitungsspanne ergeben:

Leitungsspanne = $200/(5+4+10+9+2+6) = 5,5$ unterstellte Beschäftigte.⁸⁸

5.2.2.1.3 Analytische Ermittlung der Leitungsspanne

Die analytische Ermittlung der Leitungsspanne sollte angewendet werden, wenn die Führungsaufgaben bekannt sind sowie deren Zeit- und Mengengrößen vorliegen.

Mit der folgenden Formel wird die Leitungsspanne nach der detaillierten Ermittlung der Bearbeitungszeiten berechnet⁸⁹:

$LS = \frac{AZ - t_{NF} - t_{puF}}{t_{paF}}$	<p>LS - Leitungsspanne</p> <p>AZ - Arbeitszeit im Monat</p> <p>t_{NF} - Zeitbedarf für Nicht-Führungsaufgaben</p>
--	--

⁸⁸ Bei der Zahl 200 handelt es sich um eine feststehende Berechnungsgröße.

⁸⁹ Vgl.: Bokranz/Kasten (2003), S 60.

t_{puF} - Zeitbedarf für personenunabhängige Führungsaufgaben
t_{paF} - Zeitbedarf für personenabhängige Führungsaufgaben

Beispiel:

Führungsaufgabe	Zeitaufwand je Monat in Minuten	Zeitaufwand für jeden Beschäftigten pro Monat in Minuten
Durchsicht und Verteilung der Eingangspost	1.200	
Aufgaben planen und koordinieren	240	
interne Besprechungen durchführen	660	
Rücksprachen wahrnehmen	1.200	
Entwürfe und Vorlagen prüfen und freigeben	600	
sonstige Besprechungen (nicht vorgangsbezogen)	900	
	Summe Zeitaufwand Führungsaufgabe je Monat: 4.800	
Mitarbeitergespräche führen (Fürsorge, Konfliktbewältigung)		30
Personalführungs- / Beurteilungsgespräche führen		20
Urlaub koordinieren		3
Fortbildungen koordinieren		2
Dienstreiseanträge prüfen und unterzeichnen		2
Arbeitszeitjournale prüfen und unterzeichnen		3
Beurteilungen erstellen		20
Fachaufgaben wahrnehmen	Summe eigene Fachaufgaben je Monat: 2.200	Summe Zeitaufwand Führungsaufgabe je Beschäftigten je Monat: 80

Tabelle 41: Beispiel für erhobene Aufgaben und Bearbeitungszeiten einer Führungskraft

Das Beispiel bezieht sich auf die Leitungsspanne einer Führungskraft (Beamte 138 Std./Monat (=8280 Minuten) bei 41 Std./Woche) und legt die Jahresarbeitsminuten nach den Personalkostensätzen des Bundesministeriums der Finanzen, Stand 21.04.2010⁹⁰, zugrunde.

$$LS = \frac{(\text{Arbeitszeit je Monat} - \text{Zeitaufwand Fachaufgaben} - \text{Zeitaufwand übergreifende Führungsaufgaben})}{\text{Zeitaufwand je Beschäftigten}}$$

$$LS = \frac{(8280 - 2200 - 4800)}{80} = 16$$

⁹⁰ Der aktuell gültige Wert kann den regelmäßig vom Bundesministerium der Finanzen (www.bmf.bund.de) veröffentlichten Personalkostensätzen entnommen werden.

Die analytisch ermittelte Leitungsspanne enthält persönliche Faktoren der jeweiligen Führungskraft, da sich beispielsweise deren Qualifikation im erhobenen Zeit- und Mengengerüst widerspiegelt. Dies bedarf der kritischen Würdigung, da personenorientierte Einflussfaktoren den Ist-, nicht aber den Soll-Zustand darstellen.

5.2.2.2 Vertretung

5.2.2.2.1 Gegenseitige Vertretung

Abwesenheitszeiten aufgrund von Urlaub oder Erkrankung werden bei der Ermittlung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft als Abzug berücksichtigt. Eine Anrechnung von zusätzlichen Zeiten für wechselseitige Abwesenheitsvertretung ist daher grundsätzlich nicht möglich. Hierbei kommt es jedoch darauf an, dass zwei Arbeitsplatzinhaber gleiche Tätigkeiten ausüben und die Vertretung auch in gleichem zeitlichem Umfang erfolgt. Wird die Vertretung in unterschiedlichem Umfang wahrgenommen, sollten die Vertretungsaufgaben erhoben und mit entsprechenden Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten hinterlegt werden. Nur so kann festgestellt werden, ob im Vertretungsfall alle anfallenden Aufgaben auch tatsächlich wahrgenommen oder bestimmte Aufgaben zum Beispiel gar nicht erledigt werden. Hierüber kann der Aufwand für die Erledigung einer Aufgabe insgesamt festgestellt werden. Eine weitere Untergliederung der Aufgabe „Vertretung“ ist nur dann sinnvoll, wenn die Vertretung sich nicht auf alle Aufgabenbereiche der Vertretenen erstreckt. Aufwand und Nutzen zur Ermittlung von Vertretungszeiten müssen in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

5.2.2.2.2 Einseitige Vertretung

Im Falle einseitiger Abwesenheitsvertretung ist eine Anrechnung der Vertretungszeiten bei den Vertretenden vorzunehmen. Eine detaillierte Erhebung der Vertretungsaufgaben mit Bearbeitungszeiten und Mengen ist erforderlich. Die Abwesenheitsvertretung für Führungskräfte wird häufig als einseitige Vertretung durch Referenten oder einzelne Sachbearbeiter wahrgenommen und ist dort als eigenständige Aufgabe zu berücksichtigen. Es ist im Einzelfall bei den Vertretenden zu erheben, auf wie viele Abwesenheitstage (Urlaub, Krankheit, Dienstreisen) sich die Vertretung erstreckt und welche Führungs- und Leitungsaufgaben die Vertretungstätigkeit abdeckt. Ist die Vertretung auf mehrere Personen verteilt, dann sind die insgesamt anrechenbaren Vertretungszeiten nicht höher anzusetzen als sie sich bei Vertretung durch eine Person ergäben.

5.2.2.3 Besondere Funktionen

Sind Beschäftigte des Untersuchungsbereichs **zusätzlich** zu ihren (Fach-)Aufgaben mit besonderen Funktionen (zum Beispiel Geheimschutzbeauftragter, Mitglied der Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte) betraut, werden diese als eigenständige Aufgabe erhoben, jedoch nicht weiter untergliedert. Soweit ein Freistellungsanspruch für die Erledigung der Aufgaben in der besonderen Funktion besteht, werden für die Personalbedarfsermittlung Zeiten in Höhe des Freistellungsanspruchs berücksichtigt. Eine Anerkennung von über die Freistellung **hinausgehenden** Zeiten ist problematisch. § 46 des Bundespersonalvertretungsgesetzes regelt die Rechtsstellung

sowie die Freistellung von Mitgliedern der Personalvertretung für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung des Personalrates (zum Beispiel Sitzungen). Die Rechtsstellung und Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten sind in §§ 24 und 28 des Bundesgleichstellungsgesetzes niedergelegt. Ob und in welchem Umfang Aufwand, der über die nach diesen Normen beanspruchbaren Freistellungen hinaus für die besondere Funktion geleistet wird, bei der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt werden kann, ist über die Auslegung der Normen gemeinsam mit dem Auftraggeber der Untersuchung situativ festzulegen.

5.2.2.4 Mobile Arbeit

Mobile Arbeit ist in der öffentlichen Verwaltung eine zunehmend verbreitete Arbeitsform. Mobile Arbeit umfasst im Sinne der Arbeitszeitverordnung das Arbeiten außerhalb der Dienststelle. Bei mobilem Arbeiten kann von der Dienstleistungspflicht am Arbeitsplatz abgewichen werden, soweit dienstliche Gründe nicht entgegenstehen (§ 10 Arbeitszeitverordnung [AZV]).

In der behördlichen Praxis findet mobile Arbeit i. d. R. in folgenden Ausprägungen statt:⁹¹

- **Ortsgebundene mobile Arbeit (Alternierende Tele-Heimarbeit)**

Bei der alternierenden Tele-Heimarbeit, auch alternierende Telearbeit genannt, arbeitet der Beschäftigte - meist im Rahmen abgestimmter Zeitanteile - abwechselnd in der Dienststelle und an einem dafür eingerichteten häuslichen Arbeitsplatz.

- **Ortsunabhängige mobile Arbeit (mobile Arbeit im engeren Sinn i. e. S.)**

Zunehmend verbreitet ist die Form der mobilen Arbeit, auch mobile Arbeit i. e. S. genannt. Unter mobiler Arbeit i. e. S. wird „jede Form von dienstlicher Arbeit verstanden, die außerhalb der Dienststelle oder einem sonstigen örtlich gebundenen Arbeitsplatz geleistet wird und bei der mit Hilfe von mobilen Informations- und Kommunikationstechniken ein Fernzugriff auf die eigene behördeninterne IT-Infrastruktur möglich ist.“⁹²

Berücksichtigung von mobiler Arbeit bei der Personalbedarfsermittlung

- Jede Form der mobilen Arbeit kann problemlos in die Datenerhebung bei Personalbedarfsermittlungen einbezogen werden.

⁹¹In der Literatur werden neben den im folgenden genannten Formen mobiler Arbeit auch Begriffe der „Telearbeit im Satellitenbüro“ und „Telearbeit in einem Nachbarschaftsbüro (Zweigstelle oder selbstständiges Servicebüro)“ unterschieden.

(vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/76619/telearbeit-v8.html>)

⁹² „Mobiles Arbeiten“ in der Bundesverwaltung, Organisatorische Grundlagen und Regelungsmöglichkeiten (vom Ausschuss für Organisationsfragen beschlossene Fassung vom 14.9.2012)

(vgl. http://www.intranet.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Oeffentliches-Dienstrecht/Telearbeit_organisatorische_Grundlagen.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

- Interviews oder Zeitaufnahmen können während der Anwesenheitszeiten am behördlichen Arbeitsplatz durchgeführt werden. Die Methoden Selbstaufschreibung und Laufzettelverfahren können am häuslichen und mobilen Arbeitsplatz vorgenommen werden.
- Findet mobile Arbeit ohne Anwendung von Informationstechnologie statt, ist sie im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wie im Kapitel 5.2.2.10 „Berücksichtigung von Hausaufgaben“ beschrieben, zu behandeln.

Datenauswertung

- Für die Datenauswertung der mobilen Arbeitszeit in jeder ihrer Formen ist die Regelung von Arbeitszeit/Zeiterfassung in der jeweiligen Dienststelle zu beachten.
- Für mobiles Arbeiten **während Dienstreisezeiten** gelten die Regelungen in 5.2.2.11 „Dienstreisen“.

Plausibilisierung der Daten

- Die Produktivität der ortsunabhängigen mobilen Arbeit ist mit der von „Hausaufgaben“⁹³ vergleichbar. Das bedeutet, dass bei der Personalbedarfsermittlung die erbrachte Arbeitsleistung anhand eines konkreten Arbeitsergebnisses plausibilisiert wird.
- Die durch Selbstaufschreibung erhobenen Daten können nur über einen Abgleich mit den Daten der Kollegen plausibilisiert werden.

Einschränkungen

- Problematisch wird die Datenerhebung immer dann, wenn zum Beispiel Daten einer Selbstaufschreibung durch eine parallel durchgeführte Multimomentaufnahme plausibilisiert werden sollen. Eine Multimomentaufnahme ist während der Zeiten am heimischen oder mobilen Arbeitsplatz aus räumlichen Gründen nicht möglich.

5.2.2.5 Neue Aufgaben

Umfasst die Datenerhebung auch Bearbeitungszeiten zu neuen Aufgaben, die noch nicht lange wahrgenommen werden und für die kaum Erfahrungswerte vorliegen, sollte ein entsprechender Hinweis in den Bericht aufgenommen werden, dass sich die Bearbeitungszeit für die Aufgabenerledigung voraussichtlich mit zunehmender Routine reduzieren wird und zu einem späteren Zeitpunkt eine Nacherhebung notwendig ist.

⁹³ Vgl. Kapitel [5.2.2.10 Berücksichtigung von „Hausaufgaben“](#).

5.2.2.6 Erhebung von Bearbeitungszeiten bei neuen Beschäftigten

Sind Bearbeitungszeiten an Einzelarbeitsplätzen zu erheben, bei denen die Arbeitsplatzinhaber die Aufgabe erst seit kurzer Zeit wahrnehmen, ist zu prüfen, ob die erforderlichen Informationen durch die vorherigen Arbeitsplatzinhaber geliefert werden können. Ist dies nicht der Fall, ist im Bericht ein entsprechender Hinweis aufzunehmen, dass sich die durch die neuen Arbeitsplatzinhaber genannte Bearbeitungszeit für die Erledigung der Aufgabe und folglich der Personalbedarf aufgrund größerer Routine künftig voraussichtlich reduzieren wird.

5.2.2.7 Zukünftige Aufgaben

Zeichnet sich bei der Datenerhebung im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung bereits ab, dass in naher Zukunft zusätzliche Aufgaben (zum Beispiel Aufgabenverlagerungen aus anderen Bereichen) wahrgenommen werden müssen, sollten diese bei der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt werden. Soweit Bearbeitungszeiten und Mengen nicht bekannt sind, werden diese durch den Untersuchungsbereich geschätzt. Zur Plausibilisierung der Schätzungen können evtl. vergleichbare Aufgaben und Sachverhalte bei anderen Organisationseinheiten, Behörden oder Institutionen herangezogen werden. Die Aussagen zum jeweiligen Personalbedarf sollten mit der Notwendigkeit einer späteren Verifizierung des Personalbedarfs für die zusätzlichen Aufgaben zu einem späteren Zeitpunkt verknüpft werden (Nacherhebungen).

5.2.2.8 Rückstandsbearbeitung

Ein Bearbeitungsrückstand liegt vor, wenn eine Bearbeitung nicht innerhalb von gesetzlichen, politischen oder behördlichen Vorgaben/Fristen erfolgt oder die berechtigte Erwartung der Beteiligten/Kunden/Bürger an eine zügige Bearbeitung ihrer Anliegen nicht erfüllt wird. Rückstände können prioritäre Aufgaben betreffen, wenn diese aufgrund eines zu geringen Stammpersonals, von Personalausfällen oder externer Rahmenbedingungen (z.B. doppelter Abiturjahrgang beim BAföG) nur langsam bearbeitet werden. Daneben kann es sich um Aufgaben handeln, die zurückgestellt werden, da andere Aufgaben als dringender und/oder wichtiger priorisiert sind. Soweit möglich, ist es sinnvoll, dass Behörden eine sachverhaltsabhängige interne Definition eines Bearbeitungsrückstandes festlegen.

In der Personalbedarfsermittlung wird der Aufwand für die Abarbeitung der bestehenden Bearbeitungsrückstände erhoben und im Sollkonzept als zeitlich befristeter, einmaliger Personalmehrbedarf ausgewiesen. Die Erhebung der Bearbeitungsrückstände sollte zu Beginn und am Ende der Erhebungsphase erfolgen, um einen Trend erkennen zu können.

5.2.2.9 Projektarbeit

Die Durchführung von Aufgaben im Rahmen von Projekten ist auch in der öffentlichen Verwaltung eine mittlerweile etablierte und ständig eingesetzte Arbeitsform. Immer wieder neue Themen werden mit immer wieder wechselnden Beteiligten unterschiedlicher Fachbereiche in Projekten aufgegriffen. Projekte sind nie gleich. Die Komplexität der zu behandelnden Themenstellung, die Anzahl der beteiligten Bereiche und die zeitliche Dauer werden für jedes Projekt neu bestimmt.

Oftmals werden die Projektbeteiligten für die Dauer der Projektarbeit von ihren sonstigen Aufgaben, die für die Dauer des Projektes anderen Beschäftigten übertragen werden, freigestellt. Projektgruppen gehören zwar mittlerweile fest in das Behördenbild, sind oftmals auch im Organigramm abgebildet, stellen jedoch aufgrund ihres befristeten Charakters keine Daueraufgabe dar. Die Ermittlung und Festlegung von Personalbedarf für die Realisierung von Projektarbeit ist aufgrund dieser Situation nicht einfach.

Lösungsansatz: Bei der Ermittlung der Ist-Situation wird der Aufwand für Projektarbeit im Untersuchungsbereich als solcher erhoben. Über Statistiken etc. werden Informationen zur durchschnittlichen Anzahl, Dauer und Personalkapazität von Projekten mit Beteiligung des Untersuchungsbereichs ermittelt. Anhand der Daten zur Projektarbeit aus der Vergangenheit und mit Blick auf geplante Projekte in der Zukunft kann Personalbedarf für Projektarbeit ermittelt und gesondert ausgewiesen werden.

5.2.2.10 Berücksichtigung von „Hausaufgaben“

Bei der Personalbedarfsermittlung geben Beschäftigte immer wieder an, regelmäßig Arbeit mit nach Hause zu nehmen. An fast jedem Arbeitsplatz gibt es Tätigkeiten, die nicht zwingend am dienstlichen Schreibtisch, sondern Orts ungebunden und unabhängig von der nur am dienstlichen Arbeitsplatz vorhandenen Technik durchgeführt werden können. Häufige Beispiele aus der Praxis sind zum Beispiel die Lektüre von Fachzeitschriften, konzeptionelle Arbeiten „in Ruhe“ zu Hause, das Vorbereiten von Präsentationen oder Vorträgen, die Korrektur von Arbeiten oder das Aktenstudium. Hier stellt sich die Frage, wie bei der Personalbedarfsermittlung mit diesen Zeitanteilen umgegangen wird. Denn die Zeiten, die für dienstliche Tätigkeiten im Privatbereich erbracht werden, werden im Rahmen der Arbeitszeiterfassung ignoriert. Aus organisatorischer Sicht ist zu differenzieren, ob es sich um Investitionen des Beschäftigten in sein individuelles Weiterkommen, die aktuell nicht aufgabenbezogen verwertbar sind, handelt, oder ob die Tätigkeiten, Teil der übertragenen Aufgaben sind. Im letzteren Fall müssen diese Arbeitszeiten in die Personalbedarfsermittlung einbezogen werden. Denn alle zur Tätigkeit gehörenden Zeitanteile müssen erfasst werden, um den Personalbedarf aufgrund des tatsächlichen Zeitbedarfs zu ermitteln. Da diese Zeiteinsätze nicht in den Arbeitszeiterfassungen auftauchen, handelt es sich ansonsten um einen „versteckten Personalbedarf“, der spätestens bei einem Wechsel des Beschäftigten ein offenkundiger Personalbedarf werden kann.

Lösungsansatz: Die „Hausaufgaben“ bei der Personalbedarfsermittlung außer Acht zu lassen wird den zu erfüllenden Aufgaben nicht gerecht. Es dürfen jedoch auch nicht alle genannten Arbeitszeiten, die im Privatbereich erbracht werden, ungeprüft und ohne jede Plausibilisierung akzeptiert werden. Anerkannt werden können nur solche Arbeitszeiten dienstlicher Tätigkeiten, die

- überhaupt plausibilisiert werden können und tatsächlich plausibilisiert sind.

Das bedeutet im Einzelnen: Tätigkeiten, deren Durchführung sich nicht anhand eines konkreten Arbeitsergebnisses plausibilisieren lassen, können in aller Regel nicht anerkannt werden. Hierunter fällt zum Beispiel typischerweise die Lektüre von Fachzeitschriften. Liegt jedoch ein konkreter Auftrag der Führungskraft vor, etwa bis zum nächsten Tag eine Zeitschriftenauswertung zu erstellen, so ist dieser Zeitaufwand zu berücksichtigen. Die Arbeitsleistung ist anhand eines konkreten

Arbeitsergebnisses zu plausibilisieren. An die Plausibilisierbarkeit von Arbeitsleistungen im Privatbereich sind hohe Anforderungen zu stellen, insbesondere ist ein konkretes Arbeitsergebnis der dort aufgewendeten Arbeitszeit erforderlich. Als Möglichkeit der Plausibilisierung kommt zum Beispiel die Sichtung von Arbeitsergebnissen oder die Befragung des vorgesetzten Führungskraft (die ihrerseits regelmäßig die konkreten Arbeitsergebnisse gesichtet haben muss) in Frage. Aufgrund der hohen Anforderungen an die Plausibilisierung der Arbeitszeiten im Privatbereich werden diese erfahrungsgemäß überwiegend nicht anerkannt werden können.

5.2.2.11 Dienstreisezeiten

Die Anrechnung von Dienstreisezeiten im Rahmen der Personalbedarfsermittlung richtet sich nach den geltenden rechtlichen Bestimmungen (z. B. § 11 AZV und § 44 TVöD) sowie den jeweiligen Arbeitszeitregelungen der jeweiligen Dienststelle.

5.2.2.12 (Kaffee-)Pausen

Oftmals werden im Zuge von Personalbedarfsermittlungen regelmäßige (Kaffee-)Pausen als dienstliche Besprechungen, anstelle von zum Beispiel formellen Referatsbesprechungen, geltend gemacht. Eine eindeutige Abgrenzung, wo der dienstliche Charakter dieser Treffen beginnt, beziehungsweise endet, ist für das Untersuchungsteam meist schwierig. Einen belastbaren Anhaltspunkt kann hier der Teilnehmerkreis geben. Nehmen neben der Führungskraft alle Beschäftigten beziehungsweise eine gesamte Funktionsebene teil, erscheint der dienstliche Bezug realistischer, als wenn nur ein kleiner Teil der Beschäftigten der Organisationseinheit einbezogen wird. Kritisch hinterfragt werden sollten auch die Inhalte und die Dauer der Besprechungen. Soweit eine Plausibilisierung des dienstlichen Charakters der Besprechungen vorgenommen werden konnte, können Zeiten für die Besprechungen erhoben werden. Für die Berechnung des Personalbedarfs sollte jedoch der im Untersuchungsbereich übliche Ansatz für Referatsbesprechungen, zum Beispiel 2 Stunden alle 2 Wochen nicht überschritten werden.

5.2.2.13 Bildschirmpausen

Die Anerkennung von Bildschirmpausen setzt die Erfüllung verschiedener Rahmenbedingungen bei den betrachteten Arbeitsplätzen voraus. Diese sind in der Bildschirmarbeitsverordnung definiert⁹⁴:

§ 2 (2) Bildschirmarbeitsplatz im Sinne dieser Verordnung ist ein Arbeitsplatz mit einem Bildschirmgerät, der ausgestattet sein kann mit

1. Einrichtungen zur Erfassung von Daten,
2. Software, die den Beschäftigten bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht,
3. Zusatzgeräten und Elementen, die zum Betreiben oder Benutzen des Bildschirmgeräts gehören, oder

⁹⁴ "Bildschirmarbeitsverordnung vom 4. Dezember 1996 (BGBl. I S. 1843), zuletzt geändert durch Artikel 7 der Verordnung vom 18. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2768)".

4. sonstigen Arbeitsmitteln,
sowie die unmittelbare Arbeitsumgebung.

(3) Beschäftigte im Sinne dieser Verordnung sind Beschäftigte, die gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen.

§ 5 Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern.

Die Anerkennung von Zeiten für Bildschirmpausen im Rahmen der Personalbedarfsermittlung ist nur für ausgewiesene Bildschirmarbeitsplätze möglich und setzt zwingend die kritische Prüfung voraus, ob es sich tatsächlich um Bildschirmarbeitsplätze im Sinne der Bildschirmarbeitsverordnung handelt. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die Aufgabenerledigung nicht in ausreichendem Maß vom Arbeitsplatzinhaber innerhalb des Arbeitsablaufs durch selbst zu steuernde andere Tätigkeiten unterbrochen werden kann.

Weiterhin ist zu prüfen, ob behördliche Regelungen, zum Beispiel Dienstvereinbarungen vorliegen, die spezielle Festlegungen zur zeitlichen und inhaltlichen Ausgestaltung von Bildschirmpausen enthalten. Diese sind zu berücksichtigen.

Nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen⁹⁵ haben sich Bildschirmpause von 10 Minuten pro Stunde bewährt. Grundsätzlich gilt, dass für die Stunde vor der Mittagspause und die Stunde vor Diensten aufgrund der folgenden Erholungszeiträume, keine Bildschirmpausen angesetzt werden können. Fallen Wartezeiten an, ersetzen diese die Bildschirmpause. Bildschirmpausen werden im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung als Tätigkeitszeit berücksichtigt.

Beispiel

<i>Bildschirmarbeitsplatz</i>	
<i>Datenerfassung</i>	<i>360 min</i>
<i>VZ-Zuschlag (max. 10%)</i>	<i>36 min</i>
<i>Bildschirmarbeitspause</i>	<i>40 min (jedoch keine Bildschirmarbeitspause vor der Mittagspause und vor Dienstschluss)</i>

Tabelle 42: Beispiel zur Berechnung der Bildschirmarbeitspause

⁹⁵http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/pausen/pausen_bei_bildschirmarbeit.htm

5.2.2.14 Rufbereitschaft

In verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung (z. B. bei Sicherungsaufgaben, im IT-Betrieb oder in der Liegenschaftsverwaltung) werden Beschäftigte neben der eigentlichen Arbeit auch zu einer Rufbereitschaft herangezogen. Der Begriff der Rufbereitschaft wird tariflich, bzw. gesetzlich wie folgt definiert:

§ 7 Abs. 4 TVöD

Rufbereitschaft leisten Beschäftigte, die sich auf Anordnung des Arbeitgebers außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit an einer dem Arbeitgeber anzuzeigenden Stelle aufhalten, um auf Abruf die Arbeit aufzunehmen. Rufbereitschaft wird nicht dadurch ausgeschlossen, dass Beschäftigte vom Arbeitgeber mit einem Mobiltelefon oder einem vergleichbaren technischen Hilfsmittel ausgestattet sind.

§ 2 Nr. 11 Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des Bundes (Arbeitszeitverordnung - AZV)

Rufbereitschaft (ist) die Pflicht sich außerhalb des Arbeitsplatzes bereitzuhalten, um bei Bedarf sofort zu Dienstleistungen abgerufen werden zu können.

Grundsätzlich gilt eine Rufbereitschaft – ohne Abruf von Arbeitsleistung – nicht als Arbeitszeit (vgl. § 12 Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des Bundes (Arbeitszeitverordnung – AZV)) und ist auch im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung folglich nicht als zusätzliche Bearbeitungszeit anzuerkennen. Eine Ausnahme kann bestehen, wenn durch Gesetz oder Tarifvertrag die Zeiten der Rufbereitschaft pauschal durch ein Arbeitszeitguthaben abgegolten werden. In diesen Fällen können Zeiten der Rufbereitschaft als vom Beschäftigten zu erbringende Arbeitsleistung (= Bearbeitungszeit) entsprechend berücksichtigt werden. Bei Tarifbeschäftigten steht derzeit allerdings ein finanzieller Ausgleich der Mehrbelastung im Vordergrund, während bei Beamten grundsätzlich eine pauschalisierte Zeitgutschrift als Ausgleich gewährt wird, wenn in einem Zeitraum von 12 Monaten mehr als zehn Stunden Rufbereitschaft im Kalendermonat anfallen. In allen Fällen der Anerkennung von Rufbereitschaften als Arbeitszeit wird eine individuelle Betrachtung über einen Zeitraum von bis zu einem Jahr empfohlen. Die Anerkennung der Rufbereitschaftszeiten ist explizit zu begründen. Insbesondere ist darzulegen, dass der Umfang der Rufbereitschaften zu einer regelmäßigen Anerkennung von Arbeitszeitguthaben führt und es sich nicht um singuläre Ereignisse handelt, die zur Einrichtung der Rufbereitschaft geführt haben.

5.3 Alternatives Verfahren bei obersten Bundesbehörden

Oberste Bundesbehörden können zur zielorientierten Personalressourcensteuerung und Personalbedarfsbegründung ein Alternatives Verfahren anwenden. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein vereinfachtes Vorgehen, das analytische Elemente der Personalbedarfsermittlung enthält, jedoch auf flächendeckende detaillierte Erhebungen verzichtet. Daneben steht gleichwohl die Durchführung einer klassischen Personalbedarfsermittlung zur Verfügung.

5.3.1 Ausgangslage, Definition und Anwendungsbereich

Die Aufgabenwahrnehmung in obersten Bundesbehörden ist stark von der politischen Aktualität geprägt und unterliegt ständigen Veränderungen. Diese Behörden müssen sich zeitnah und flexibel den aktuellen Aufgabenschwerpunkten anpassen und ihre Personalressourcen entsprechend der politischen Schwerpunktsetzungen einsetzen können. Im Wesentlichen handelt es sich um die in § 3 GGO umschriebenen Kernaufgaben, die der Erfüllung oder Unterstützung von Regierungsfunktionen dienen:

- strategische Gestaltung und Koordination von Politikfeldern
- (konzeptionelle) Realisierung von politischen Zielen, Schwerpunkten und Programmen
- Beteiligung an Gesetzgebungsverfahren
- Umsetzung der Rechtsetzung
- Steuerungs- und Aufsichtsfunktionen gegenüber dem nachgeordneten Geschäftsbereich
- internationale Zusammenarbeit

Die klassischen Methoden der Personalbedarfsermittlung sind demgegenüber auf eine langfristige und kontinuierliche Aufgabenwahrnehmung ausgelegt. Für politisch-konzeptionelle Aufgaben, überwiegend dispositiv-kreative Aufgaben, Sicherstellung kurzfristiger Reaktionsfähigkeit bei neuartigen Aufgaben, von starker politischer Aktualität geprägte Aufgaben mit ständigen Veränderungen sind sie daher nicht immer geeignet. Die gewonnenen Erkenntnisse und der Ertrag einer klassischen Personalbedarfsermittlung rechtfertigen den damit verbundenen Zeitaufwand hier nicht.

Das im Folgenden beschriebene Alternative Verfahren dient der Bedarfserhebung, Planung und Steuerung des Personaleinsatzes in obersten Bundesbehörden. Es liefert sachgerechte Begründungen für die im Haushaltsplan ausgebrachten Planstellen und Stellen und dient als Argumentationsgrundlage für die Beantragung neuer Planstellen und Stellen. Das Verfahren ist damit eine angemessene Methode der Personalbedarfsermittlung nach der Bundeshaushaltsordnung.

5.3.2 Wesentliche Ziele und Elemente des Alternativen Verfahrens

Eine nachhaltige, flächendeckende Planung im Sinne des Alternativen Verfahrens dient der effizienten Erreichung folgender Ziele:

- Ermittlung der erforderlichen Aufgaben und Personalstärken, differenziert nach Funktionsebenen (z. B. höherer und gehobener Dienst) und
- eine regelmäßige Fortschreibung, einschließlich der Festlegung einer zukünftigen Bedarfsentwicklung.

Dabei orientieren sich die obersten Bundesbehörden an ihren jeweiligen Kernzielen und Leitbildern. Die Verknüpfung der Zielorientierung mit Personalressourcen sowie validen, nachvollziehbar ermittelten Daten zum Personalbedarf ist genauso wesensbestimmend für das Alternative Verfahren wie eine schlüssige Dokumentation aller Verfahrensschritte und Ergebnisse.

5.3.2.1 Zielorientierung der Behörde

Unter Zielorientierung ist die Verknüpfung von Personalkapazitäten mit den jeweiligen Zielen der obersten Bundesbehörde zu verstehen. Die Zielorientierung ist erforderlich, um auf aktuelle, auch kurzfristige politische Entwicklungen und Aufgabenveränderungen jederzeit flexibel, unter Umständen auch tagesaktuell, reagieren zu können. Im Bereich der obersten Bundesbehörden sind die jeweiligen Zielsetzungen in besonderem Maße von politischen Vorgaben geprägt. Sie entwickeln und ändern sich im Rahmen staatlicher Handlungserfordernisse. Die politischen Zielsetzungen beinhalten dabei auch die inhaltlichen und zeitlichen Erwartungen an die Ergebnisse und deren Umsetzung.

Die obersten Bundesbehörden verwenden unterschiedliche Verfahren und Systeme, mit denen sie ihre übergeordneten Ziele abbilden und Prioritäten setzen. Gemeinsam ist den jeweiligen Vorgehensweisen, dass aus den politischen Zielen die strategischen Ziele der Verwaltung abgeleitet und in geeigneter Weise operationalisiert werden. Ausgangspunkt sind in der Regel von der Leitung festgelegte Leitbilder oder Zielkataloge. Möglich ist auch eine Konkretisierung einzelner Ziele über Zielvereinbarungen oder andere Formen der Festlegung zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen.

Die zu erledigenden Aufgaben werden an die strategischen und operativen Ziele angepasst. Eine präzise Ziel- und Aufgabendefinition ist erforderlich, um hinreichend belastbare Daten für den Personalbedarf zu erhalten und die zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen bestimmen zu können. Die Personalkapazitäten müssen so bemessen, koordiniert und organisiert werden, dass die Behördenziele effizient und effektiv erreicht werden können (Grundsatz der Wirtschaftlichkeit).

Aufgrund einer Verknüpfung von Zielen und Aufgaben mit Ressourcen ist auch feststellbar, ob eine Aufgabe

- als Teil eines bestehenden Aufgabenkatalogs mit vorhandenen Ressourcen zu erledigen ist,
- als neue, prioritäre Aufgabe zusätzliche Ressourcen erfordert (Mehrbedarf) oder
- als nachrangig einzustufen ist und gegebenenfalls keine oder weniger Ressourcen (Minderbedarf) bindet.

Die Verknüpfung des Personalbedarfs mit den Zielen und Aufgaben ist im weiteren Verfahren zu dokumentieren. Dies ermöglicht eine effektive Kontrolle und ggf. Nacherhebung bzw.

Nachsteuerung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die jeweilige Zieldefinition stets unter dem Vorbehalt sich kurzfristig ändernder Rahmenbedingungen und neuer politischer Entwicklungen steht.

5.3.2.2 Datenvalidität

Grundlage des Alternativen Verfahrens sind valide, d. h. hinreichend belastbare und verlässliche Daten. Die Ermittlung der Daten muss so detailliert erfolgen, wie es einerseits zur Abschätzung des Personalaufwands erforderlich und andererseits unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten vertretbar ist. Es muss nachvollziehbar sein, wie der Aufwand für eine wahrgenommene Aufgabe ermittelt wurde.

Dabei ist der Schwierigkeit zu begegnen, dass es sich bei den Aufgaben oberster Bundesbehörden, um überwiegend dispositiv-kreative Aufgaben handelt. Diese lassen sich regelmäßig nicht in Bearbeitungsmengen und -zeiten erfassen. Der Aufwand für solche Aufgaben ist daher ohne Zeit- und Mengengerüste, im Übrigen jedoch nach einheitlichen Vorgaben zu schätzen, zu plausibilisieren und nachvollziehbar zu dokumentieren. Für Aufgaben, die sich mit den Parametern „Zeit“ und „Menge“ bemessen lassen, werden geeignete Kennzahlen bei der Aufwandsschätzung ermittelt, berücksichtigt und dokumentiert. Dazu sind die Hinweise zur Auswahl der Methoden unter 5.1.2 zu berücksichtigen.

Im Alternativen Verfahren wird die Datenvalidität sichergestellt durch

- eine methodisch einheitliche und überprüfbare Datenerhebung,
- die Plausibilität der erhobenen Daten und ihre Überprüfung durch geeignete Methoden,
- eine schlüssige, nachvollziehbare Dokumentation sowie
- eine nachträgliche Überprüfung der Schätzwerte im Rahmen der zyklischen Fortschreibung.

Methodisch einheitliche, überprüfbare Datenerhebung

Es finden Verfahrensregeln des analytischen Schätzverfahrens Anwendung, die im Wesentlichen folgende Aspekte beinhalten sollten:

- Die Schätzungen erfolgen auf Basis einheitlicher Vorgaben des Organisationsreferates zur Methodik.
- Die Schätzungen erfolgen auf Basis einer Aufgabengliederung. Dabei sollten Untergliederungen der zu schätzenden Hauptaufgabe getrennt geschätzt werden.
- Zur Ermittlung eines objektiven Mittelwerts wird das Mehraugenprinzip angewendet.
- Die Schätzungen erfolgen in einem ersten Schritt möglichst durch Personen, die die Aufgabe aus eigener Anschauung kennen.
- Soweit möglich, wird auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit und ggf. auch bereits vorliegende Daten zurückgegriffen.
- Es gibt grundsätzlich keine Vorgaben zum Schätzergebnis (z. B. festgesetzte Höchst- oder Mindestwerte).

Plausibilität der Daten

Eine hinreichende Datenvalidität setzt voraus, dass die Erhebungsergebnisse und darauf basierenden Annahmen plausibel sind. Eine Überprüfung der Plausibilität erfolgt an verschiedenen Punkten des Alternativen Verfahrens. Das Organisationsreferat ist daran maßgeblich beteiligt (ggf. erfolgt Plausibilisierung in Abstimmung mit der Fachabteilung bzw. dem Fachreferat). Eine vorgeschaltete Plausibilisierung erfolgt bereits im Rahmen der Erhebung durch das Mehraugenprinzip auf Referatebene. Die Mehrstufigkeit des gesamten Verfahrens unter Beteiligung verschiedener Ebenen (Referats-, Abteilungs-, und Leitungsebene) gewährleistet ebenfalls die Plausibilität der Daten. Die Plausibilitätsprüfung umfasst nicht nur das Identifizieren offensichtlicher (rechnerischer) Unrichtigkeiten, sondern auch die inhaltliche Stimmigkeit der Angaben. Als Methode zur Überprüfung von Schätzungen sind, soweit möglich und vom Aufwand vertretbar, vergleichbare Aufgaben und Sachverhalte heranzuziehen, unter Umständen auch bei anderen Organisationseinheiten, Behörden oder Institutionen.

Die fortlaufende, jährliche Datenerhebung im Rahmen des Alternativen Verfahrens führt zu einer kontinuierlichen Vergrößerung der Datenbasis. Der Rückgriff auf diese Datenreihen ermöglicht eine zunehmend effektivere und effizientere Plausibilitätsprüfung, die aufwändige Erhebungen zum Datenabgleich (z. B. Multimomentaufnahmen) entbehrlich macht. Es ist daher davon auszugehen, dass sich durch jeden weiteren Planungszyklus die Datenvalidität erhöht.

5.3.2.3 Schlüssige Dokumentation

Bei der Durchführung des Alternativen Verfahrens kommt der Dokumentation von Verfahrensschritten und Ergebnissen besondere Bedeutung zu. Verfahrensvereinfachungen führen nicht etwa zu einer Verringerung der hieran bestehenden Anforderungen. Nur eine transparente und lückenlose Dokumentation gewährleistet auch hier, dass Entscheidungen und Resultate nachvollzogen und überprüft werden können.

Eine systematische und einheitliche Dokumentation ist wesentlicher Bestandteil des Alternativen Verfahrens. Der Dokumentationsprozess setzt dabei nicht erst bei der Durchführung des Verfahrens ein, sondern umfasst auch vorbereitende Handlungen. Hierzu zählen insbesondere einheitliche Erläuterungen und Vorgaben zur Dokumentation an die Verfahrensbeteiligten (z. B. Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte in Fachreferaten). In formaler Hinsicht ist eine standardisierte Darstellung und Gliederung der Dokumente z. B. mittels Seitenlayout- und Druckformatvorlagen zu empfehlen. Eine teilweise oder vollständig IT-gestützte Dokumentation kann geeignet sein, die Prozesse des Alternativen Verfahrens weiter zu verschlanken und zu vereinheitlichen. Der mit der Einführung eines IT-gestützten Systems verbundene Aufwand sollte im Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen stehen.

Eine effektive Dokumentation des Alternativen Verfahrens beinhaltet nicht nur die Darstellung von Entscheidungen und Ergebnissen, sondern auch der maßgeblichen Verfahrensschritte und angewandten Methodik (Ergebnis- und Prozessdokumentation). Dies gilt insbesondere für die Verfahrensschritte der Aufgabenerhebung sowie der retrospektiven und prospektiven Aufwandsermittlung (z. B. konkrete Aufgabenbemessung, Schätzgrundlagen, Prioritätensetzungen, Überprüfungskriterien). Hierdurch wird den haushaltsrechtlichen Anforderungen an eine

nachvollziehbare Begründung Rechnung getragen (vgl. VV Nr. 4.4.1 zu § 17 BHO) sowie den unmittelbaren Verfahrensbeteiligten eine sachgerechte Plausibilitätsprüfung ermöglicht.

Die Nachvollziehbarkeit ist zudem von Bedeutung für die Fortschreibung und ggf. auch Nachsteuerung der Verfahrensergebnisse. So kann in Folgezyklen des Alternativen Verfahrens auf vorhandene Daten und vorangegangene Überlegungen aufgebaut und die Schätzung nachträglich überprüft werden.

5.3.2.4 Verbindung mit Organisations- und Steuerungsinstrumenten

Organisationsuntersuchungen sind systematische Betrachtungen von Organisationen oder Organisationsteilen und bilden damit eine Klammer um die im Folgenden genannten Instrumente Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung, oftmals mit dem Ziel der Ermittlung des Personalbedarfs⁹⁶.

Sollten oberste Bundesbehörden auf Daten z. B. aus aktuellen Organisationsuntersuchungen zurückgreifen können, so stellen diese Daten eine gute Ausgangslage zur Einführung oder zur Validierung der Ergebnisse des Alternativen Verfahrens dar.

Aufgabenkritik

Für das Alternative Verfahren ist die Aufgabenkritik ein unverzichtbares Instrument. Vor dem Hintergrund eines angemessenen Verhältnisses von Aufwand und Nutzen ist es hierbei nicht erforderlich, diese als eigenständigen Prozess zu durchlaufen. Vielmehr ist die Aufgabenkritik im Alternativen Verfahren unmittelbar verknüpft mit der regelmäßig stattfindenden Aufgabenanalyse und Aktualisierung der Aufgabenkataloge, insbesondere jeweils zu Beginn eines Planungszyklus.

Die Aufgabenkritik erfolgt als operative Aufgabe durch die Fachreferate. Diese werden methodisch und bei der Durchführung durch die für Organisation zuständige Stelle angeleitet und unterstützt (z. B. auch durch Informationsveranstaltung und Leitfaden o.Ä.).

Sollten oberste Bundesbehörden über eigenständige strukturierte Aufgabenkritiken verfügen oder diese einführen wollen, sind die Ergebnisse in das Alternative Verfahren einzubeziehen.

Geschäftsprozessoptimierung

Kernanliegen eines Geschäftsprozessmanagements ist es, Arbeitsabläufe zu optimieren, d. h. diese transparent, effizient und effektiv zu gestalten. Jede Prozessaktivität sollte dabei nach einer Prozessoptimierung einen messbaren Mehrwert aufweisen und für sich betrachtet wirtschaftlich sein.

Im Rahmen der Aufgabenkritik werden zwar, ggf. immanent, die Geschäftsprozesse analysiert und optimiert. Allerdings ist im hier beschriebenen Alternativen Verfahren eine vollständige Prozessanalyse und -optimierung in einem eigenständigen Prozessschritt über alle Organisationseinheiten nicht zwingend notwendig. Sollten oberste Bundesbehörden über ein

⁹⁶ Regelungen und Hinweise im Organisationshandbuch insbesondere zu Organisationsuntersuchungen, Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung bleiben unberührt.

eigenständiges strukturiertes Geschäftsprozessmanagement verfügen, sind die Ergebnisse in das Alternative Verfahren einzubeziehen.

Kosten- und Leistungsrechnung / Controlling

Ein auf die Besonderheiten der Ministerialverwaltung ausgerichtetes Controlling-System kann der Leitung oberster Bundesbehörden die Möglichkeit bieten, zentrale Steuerungsentscheidungen auf der Basis objektiver Messergebnisse zu treffen.

Grundlage hierfür sind Kenntnisse über den internen Ressourcenverbrauch, die Folgen des eigenen Handelns (z. B. über Mitarbeiterbefragungen), die Entwicklung des Aufgabenbestandes sowie die Vor- und Nachteile der etablierten Abläufe und Organisationsformen. Ein laufender Überblick über die Aktivitäten der obersten Bundesbehörde sowie über deren jeweiligen Stand und die dadurch bedingte Kapazitätsbindung ermöglicht der Leitung eine wirksame und ergebnisorientierte Steuerung.

Eine Kosten- und Leistungsrechnung kann dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit kritisch zu hinterfragen, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und Verwaltungsabläufe zu optimieren. Die Arbeitsbereiche, für die das Instrument der KLR eingeführt wird, sollten hierfür geeignet sein⁹⁷. Ob eine KLR eingeführt wird, entscheidet jede oberste Bundesbehörde im eigenen Ermessen.

5.3.3 Vorgehensbeschreibung

Aus dem im Folgenden modellhaft beschriebenen Verfahren für überwiegend dispositiv-kreative Arbeitsbereiche ergibt sich ein turnusmäßiger (in der Regel jährlicher) Planungskreislauf, der sowohl durch das Haushaltsverfahren als auch durch mögliche (Ziel-)Steuerungsprozesse beeinflusst ist. Der administrative und planerische Mehrwert resultiert vor allem aus der regelmäßigen Anwendung eines mehrstufigen Verfahrens und der Fortschreibung von Aufgabenkatalog und Aufwänden. Die Mehrstufigkeit des Verfahrens dient u. a. der Plausibilisierung der Daten von der Referats- bis zur Leitungsebene und der Fokussierung auf die Behördenziele.

Die strukturierte Einführung des Alternativen Verfahrens ist ein Prozess, der konzipiert, organisiert und in der Umsetzung aktiv gesteuert werden muss. Die Einführung kann abhängig von der Ausgangssituation zwei bis vier Zyklen umfassen. Dies setzt eine Unterstützung der Leitung sowie ausreichende Personalkapazitäten voraus. Die erforderliche Validität der Daten ist insbesondere nur dann erreichbar, wenn bei allen Verfahrensbeteiligten ein Grundkonsens besteht, dass die tatsächlichen Aufwände in fairer und gleichförmiger Weise erhoben und dem weiteren Planungsprozess zugrunde gelegt werden.

Die Dauer der Einführungsphase hängt von den spezifischen Gegebenheiten, insbesondere von den bereits vorhandenen Instrumenten, ab. Dies gilt es zu berücksichtigen, wenn eine oberste

⁹⁷ Vgl. § 7 Abs. 3 BHO, § 4 Abs. 6 Satz 2 GGO.

Bundesbehörde das Alternative Verfahren erstmalig oder als Nachfolgeverfahren zur Personalmengenplanung⁹⁸ für sich nutzen möchte.

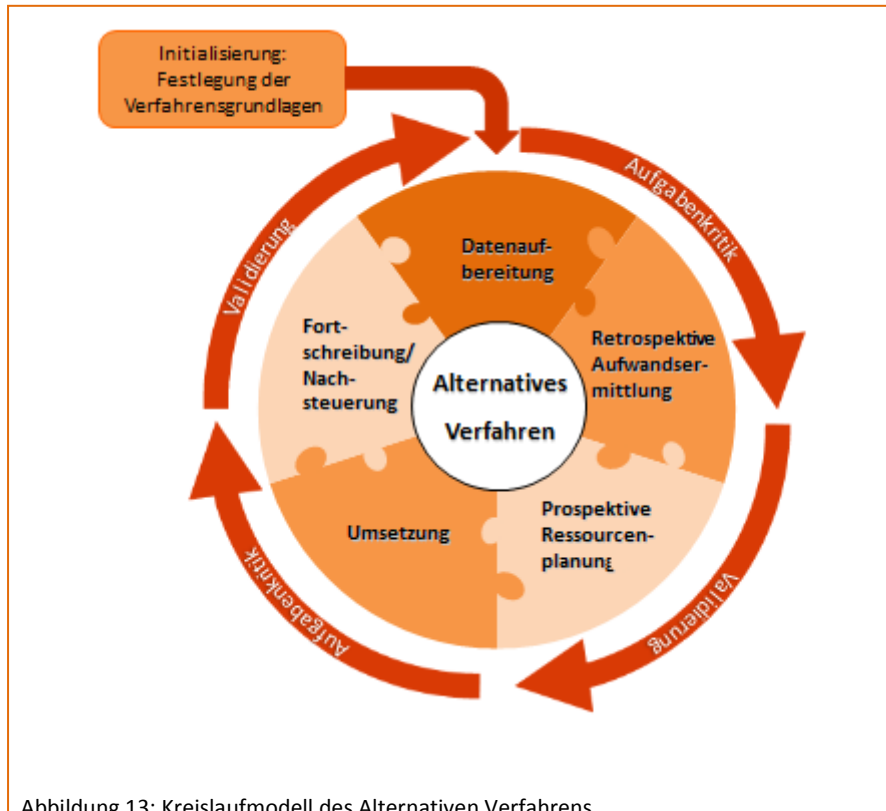


Abbildung 13: Kreislaufmodell des Alternativen Verfahrens

Das Alternative Verfahren wird durch eine fortlaufende Bedarfserhebung zu einem Kreislauf- / Phasenmodell. Die aktuellen strategischen Prioritätensetzungen werden durch retrospektive Aufwandsschätzungen laufend überprüft und schaffen durch das Anpassen der zur Verfügung stehenden Ressourcen in Kombination mit der Anmeldung neuer Planstellen und Stellen eine Steuerungsmöglichkeit im Bereich der obersten Bundesbehörden.

5.3.3.1 Festlegung der Verfahrensgrundlagen

Die obersten Bundesbehörden legen unter Beachtung personalvertretungsrechtlicher Beteiligungspflichten jeweils die für sie maßgeblichen Verfahrensgrundlagen und -abläufe vorab fest (in Form von Leitlinien, Handbuch o. ä.). Hierdurch wird die Einheitlichkeit des Verfahrens über mehrere Zyklen sichergestellt. Hierin sind insbesondere

- die Erhebungsmethodik, z. B. das Rollenkonzept (Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten) und Messeinheiten (Prozentwerte oder Jahresarbeitsminuten),

⁹⁸ Das Alternative Verfahren ersetzt den bisherigen Exkurs zur Personalmengenplanung (PMP). Die Mitglieder des AfO haben im November 2016 das Alternative Verfahren zur Personalbedarfsermittlung und Ressourcensteuerung bei obersten Bundesbehörden beschlossen und der Aufnahme in das „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“ zugestimmt.

- die zu Grunde zu legende durchschnittliche Jahresarbeitszeit der Beschäftigten,
- die Untersuchungsbereiche und
- der Beginn und das Ende des jeweiligen Planungszyklus festzulegen.

5.3.3.2 Planungsvorbereitungsprozess (Datenaufbereitung)

Zunächst sind von den Organisationsreferaten die erforderlichen Beschäftigtendaten (z. B. Organisationsdaten, Dienstposten-Soll- / Ist-Ausstattung, Funktionen, individuelle Arbeitszeit usw.) aufzubereiten bzw. zur Verfügung zu stellen. Vorliegende optimierte Aufgabenkataloge, Prozessdarstellungen und Aufgabenkritiken sind mit zu berücksichtigen.

5.3.3.2.1 Aufgabenerhebung

Die Aufgabenerhebung sollte im Wesentlichen folgendem Muster folgen:

1. Erstellung einer Aufgabengliederung je Organisationseinheit (Referat, Gruppe o. ä.) mit mehreren Ebenen z.B. den drei Ebenen Hauptaufgabe, Teilaufgaben, Unteraufgaben⁹⁹. Im Regelfall ist eine Untergliederung von maximal 4-7 Teilaufgaben mit jeweils maximal 3-5 Unteraufgaben (entspricht 12-35 Unteraufgaben für ein Referat) als ausreichend anzusehen. In der Anleitung/Handreichung für die Fachreferate müssen entsprechende Hinweise enthalten sein, die eine einheitliche Granularität und Formulierungsweise bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen sicherstellen. Hierzu bedarf es u. a. eines Abgleichs mit dem Geschäftsverteilungsplan, der Zweckbindung neuer Planstellen und Stellen, der politischen Agenda des Hauses, möglichen Zielvereinbarungen, dem Koalitionsvertrag o. ä. Unterlagen.
2. Plausibilitätsprüfung /Plausibilisierung durch Organisationsreferat, ob die o.g. Kriterien eingehalten wurden.
3. Ggf. Anpassung durch die Fachabteilungen und danach Freigabe für nächsten Schritt (diese muss nicht formal erfolgen).

Hierbei sind Behördenspezifika zu berücksichtigen.

5.3.3.2.2 Retrospektive Aufwandsermittlung

1. Zunächst schätzt jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin selbst (Ausnahmen müssen geregelt werden, z. B. bei Erkrankungen) und verteilt dabei die vollständige Ressource (i. d. R. 100 % der vereinbarten Ist-Arbeitszeit) auf die wahrgenommenen (Unter-) Aufgaben. Die Daten werden auf Referatsleitungsebene gebündelt und validiert. Wo vorhanden, wird dabei die Arbeitszeitverteilung durch Fallzahlen und Vorkommenshäufigkeiten plausibilisiert. Wenn eine KLR existiert, sollte geprüft werden, ob und inwieweit vorhandene Werte hieraus entnommen werden können.

⁹⁹ Hier können z. B als Hauptaufgabe die Referatsbezeichnungen, die Aufgaben aus dem GVPI als Teilaufgaben und die konkreten Handlungsschritte als Unteraufgaben herangezogen werden.

2. Die Aufwandsschätzung erfolgt – z. B. in Vollzeitäquivalenten (VZÄ¹⁰⁰) – nach Laufbahnen getrennt auf Basis des aktualisierten Aufgabenkataloges. Die Datenerhebung erfolgt dabei auf der tiefsten Gliederungsebene.
3. Geeignete Vergleichszahlen aus dem Vorjahr dienen als Orientierung.
4. Auch hier erfolgt eine formale Plausibilitätsprüfung/Plausibilisierung durch das Organisationsreferat (Vollständigkeit der Daten, einheitliche Maßstäbe, Abgleich mit zugeordneten Dienstposten); dabei ggf. Abgleich mit sonstigen Informations-/Steuerungsinstrumenten (KLR).
5. Ggf. Anpassung durch die Fachabteilungen und danach Freigabe für nächsten Schritt (muss nicht formal erfolgen).

5.3.3.3 Prospektiver Ressourcenplanungsprozess

Hierbei handelt es sich um einen wesentlichen Prozessschritt des Alternativen Verfahrens, der primär durch die Referatsleitungen zu leisten ist und abteilungsweit gebündelt wird. Insbesondere hier gilt es, alle relevanten Rahmenbedingungen wie z. B. Erkenntnisse aus politischen oder höchstrichterlichen Entscheidungen, Koalitionsvereinbarungen, Zielvereinbarungen o. Ä. mit in die Überlegungen bei folgendem Ablauf einzubeziehen:

1. Prognostische Schätzung der Ressourcen für den kommenden Planungszeitraum (z. B. ein Jahr) durch die Referatsleitung zu unveränderten (Fortschreibung), veränderten oder neuen Aufgaben auf Basis einer aufgabenkritischen Betrachtung. Dabei werden die verfügbaren Ressourcen den aktuell zu erledigenden bzw. neuen Aufgaben und/oder Zielen zugeordnet. Die Ausweisung des Personalaufwandes erfolgt in VZÄ je Funktionsebene.

Bei der prognostischen Schätzung handelt es sich nicht nur um ein operatives Fortschreiben der Aufwände, sondern um die ressourcentechnische Umsetzung strategischer Prioritäten. Daher sollte der Zielprozess der obersten Bundesbehörde Eingang in die Schätzung finden. Insbesondere bei der Zuordnung der Aufwände zu den einzelnen Aufgaben des Aufgabenkataloges sollte darauf geachtet werden, dass die gewählte Granularität auch tatsächlich einen entscheidenden Mehrwert liefert (ggf. muss hier bei der Festlegung der Aufgabentiefe nachgesteuert werden). Durch die Planung auf Aufgabenebene wird transparent, wo Entlastungen entstehen und freiwerdende Ressourcen stattdessen eingesetzt werden können.

Bei der Bemessung neuer Aufgaben wird insoweit auf 5.1.1.4 verwiesen, als lediglich überschlägig geschätzte Prognosen oder Setzungen möglich sind. Zur Validierung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt eine Nachbetrachtung (s. hierzu 5.3.3.4.2).

2. Auch hier können geeignete Vergleichszahlen aus den Vorjahren (retrospektive und prospektive Schätzungen) als Orientierung dienen (Soll-/ Ist-Vergleich). Die kurzfristigen Einflüsse durch den

100 Der Begriff VZÄ bezieht sich auf eine vollzeitbeschäftigte Person. Möglich ist auch eine Ausweisung in anderen Begriffen wie Dienstpostenanteile.

Politikbetrieb können zu unterjährigen Anpassungen des geplanten Personaleinsatzes führen. Plan-/ Ist-Vergleiche sollten daher am Anfang des jährlichen Zyklus stehen. Durch sie wird transparent, von welchen geplanten Aufgaben Ressourcen zugunsten des Tagesgeschäftes abgezogen wurden. Dies ist eine wichtige Erkenntnisquelle für die Planung des Folgejahres.

3. Folgende Erwägungen fließen in die Aufwandsprognose bei dispositiv-kreativen Aufgaben ein: politische Komplexität („streitige“ Vorhaben), hoher Zeitaufwand durch Beteiligung vieler interner und externer Stellen, hoher Termindruck etc.
4. Je nach Ergebnis der aufgabenkritischen Betrachtung erfolgt nicht automatisch eine Verteilung aller zur Verfügung stehenden Ressourcen. Identifizierte Minderbedarfe (z. B. in Folge entfallener Aufgaben oder veränderter Abläufe) müssen hier aufgezeigt, dokumentiert und dann mit berücksichtigt werden; diese können auch zur Deckung von Mehrbedarfen dienen.
5. Nach Möglichkeit sollen die Planungswerte gemeinschaftlich mit den Beschäftigten der Referate erarbeitet oder mit ihnen besprochen werden. Das fördert die Transparenz der Aufgabenerledigung und erhöht die Validität der Daten.
6. Plausibilitätsprüfung/Plausibilisierung und Dokumentation der Planungsdaten durch das Organisationsreferat (z. B. Abgleich mit Daten vorheriger Zyklen, Geschäftsverteilungsplan, Koalitionsvertrag, Zielsteuerungssystem, ggf. Rückfragen bei anmeldenden Organisationseinheiten).

5.3.3.4 Bezug zum Haushaltsaufstellungsverfahren

Das Alternative Verfahren markiert – wie die anderen analytischen Verfahren auch – eine wesentliche Schnittstelle zu dem hiervon unabhängig stattfindenden allgemeinen Haushaltsaufstellungsverfahren. Die aus dem Alternativen Verfahren gewonnenen Daten zu neuen Aufgaben fließen in das ebenfalls turnusmäßige Haushaltsaufstellungsverfahren bei der Stellenanmeldung und deren späteren Nachbetrachtung ein.

5.3.3.4.1 Stellenbegründung

Sofern über den prospektiven Ressourcenplanungsprozess auf Referatsebene neue Aufgaben identifiziert werden, ist zunächst zu prüfen, ob und inwieweit ein damit verbundener Mehrbedarf mit bestehenden Kapazitäten gedeckt werden kann. Nicht gedeckte signifikante Stellenmehrbedarfe sind sachgerecht zu begründen. Dies sollte auf Grundlage einer möglichst detaillierten Aufgabenanalyse erfolgen. Soweit vorhanden, sind bei der Schätzung des Stellenbedarfs Erfahrungswerte zu gleichartigen Tätigkeiten zu berücksichtigen.

Die Ermittlung von Mehrbedarfen sowie deren Begründung erfolgen durch das Fachreferat nach einheitlichen methodischen Vorgaben in der jeweiligen obersten Bundesbehörde. Die Ergebnisse werden mit der jeweiligen Abteilungsleitung abgestimmt und durch das Organisationsreferat auf Plausibilität überprüft. Sie können im Folgenden als Grundlage für die Beantragung neuer Planstellen und Stellen dienen.

5.3.3.4.2 Nachbetrachtung bei neuen Aufgaben und Planstellen / Stellennach Konsolidierung

Bei der Planung neuer Aufgaben kann i. d. R. nicht auf eine retrospektive Aufwandsermittlung zurückgegriffen werden. Eine verlässliche Aussage über die benötigten Ressourcen kann erst nach einer angemessenen Konsolidierungsphase getroffen werden. Sofern für diese Aufgaben neue Planstellen / Stellen bewilligt wurden, werden sie mit Unterstützung des Organisationsreferates einer separaten Betrachtung unterzogen.

Die separate Betrachtung bezieht sich vor allem auf die nachvollziehbare Überprüfung der Aufgabenentwicklung und des Personaleinsatzes anhand bestimmter Kriterien und Parameter.

Folgende Fragen sind hierbei leitend:

- Sind die neuen Aufgaben tatsächlich wie erwartet wahrgenommen worden?
- Werden die Aufgaben unverändert / verändert fortgeführt oder fallen die Aufgaben wieder weg?
- Ist der prognostizierte Personalbedarf für die neuen Aufgaben tatsächlich eingetreten?
- In welchen (Aufgaben-) Bereichen sind höhere / geringere Personalaufwände zu verzeichnen?

Es muss nachvollziehbar sein, wie der durch eine neue Aufgabe entstandene Aufwand ermittelt wurde. Bei der Ermittlung des Aufwandes sind die Hinweise zur Methodenauswahl und -anwendung unter 5.1.2 zu berücksichtigen. Für die Überprüfung sind insbesondere die bei der Anmeldung der Stellen genannten Begründungen als Maßstab zugrunde zu legen.

5.3.3.5 Gesamtkoordinierung / Ressourcensteuerung

Die abteilungsintern abgestimmten Planungsergebnisse werden im Organisationsreferat zusammengeführt und bewertet. Sodann besprechen die Leitung der für Organisation zuständigen Abteilung (i. d. R. Zentralabteilung o. ä. Einheit) und die jeweilige Abteilungsleitung die Planungen und treffen Festlegungen zur Verteilung der verfügbaren Ressourcen. Hier werden die abstrakten Ressourcenplanungen und die konkreten Personalplanungen unter Einbindung der für Personal und Haushalt zuständigen Referate zusammengeführt.

Die Ressourcenverteilung wird vor allem bestimmt durch

- die aktuelle Personalausstattung,
- Veränderungen des Stellenplans (auch absehbare),
- Haushaltsmittel für Personal,
- Mehr- und Minderbedarfe infolge neuer oder veränderter Aufgaben / Prioritäten / Ziele.

Das Ergebnis der Gesamtkoordinierung steht unter dem Vorbehalt der Billigung durch die Behördenleitung.

5.3.3.6 Umsetzung der Prozessergebnisse

Die Abteilungen werden auf Grundlage der Leitungsentscheidung über die für sie maßgeblichen Ressourcenveränderungen informiert. Gegebenenfalls sind Anpassungen an den Planungsdaten der Referate vorzunehmen und dort ggf. mit Unterstützung des Organisationsreferates umzusetzen.

Die vereinbarten Sollwerte je Funktionsgruppe stellen grundsätzlich eine Obergrenze dar, das heißt: Vorbehaltlich aktueller politischer Entwicklungen können die Fachabteilungen im Jahresverlauf keine Personalmehranforderungen an das Organisationsreferat stellen. Umgekehrt bedeutet die dezentrale Ressourcenverantwortung, dass die Fachabteilungen vorrangig in eigener Verantwortung Ressourcen für neue Aufgaben und/oder Prioritäten sowie ggf. zum Ausgleich unterschiedlicher Arbeitsbelastungen verwenden (beispielsweise durch Aufgabenoptimierung, -wegfall oder -priorisierung).

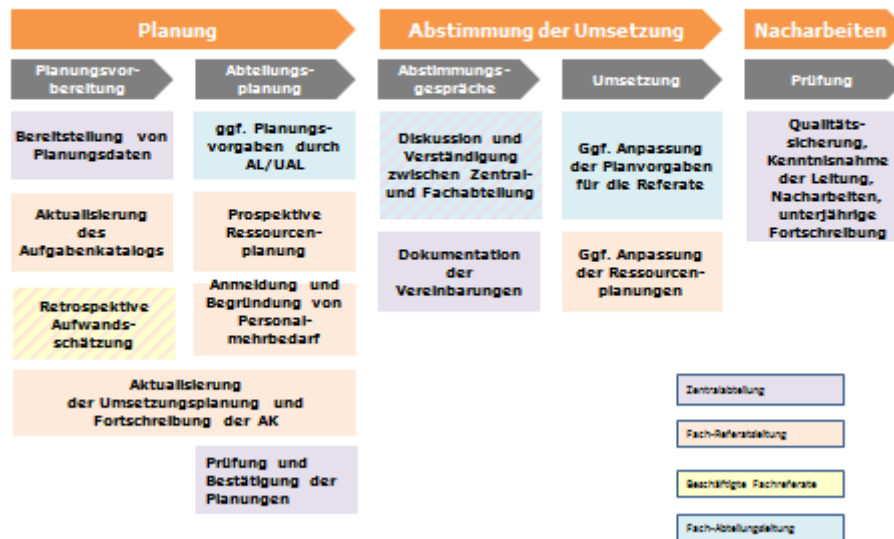
5.3.3.7 Fortschreibung und Nachsteuerung

Gerade im Bereich der dispositiv-kreativen Funktionen ist der Personalbedarf keine starre Größe, sondern unterliegt einem ständigen Wandel. Eine Beobachtung, Fortschreibung und gegebenenfalls Nachsteuerung erfolgen daher nicht nur zu einem jährlichen Fixpunkt, sondern auch anlassbezogen, z. B.:

- Die Leitung legt neue politische Prioritäten fest.
- Bei Erledigung temporärer Aufgaben ist über den weiteren Ressourcenbedarf erneut zu verhandeln bzw. zu entscheiden.
- Abteilungen fordern bei neuen außerplanmäßigen Aufgaben /Projekten mehr Ressourcen.

Die sich daraus möglicherweise ergebenden Veränderungen müssen im Alternativen Verfahren nachgehalten werden und fließen mit Beginn des nächsten Planungszyklus in die Planungsdaten ein. Durch diese kontinuierliche Fortschreibung wird der Bedarf für neue Aufgaben im nächsten Erhebungszeitraum plausibilisiert.

Phasen des alternativen Verfahrens



6 Methoden und Techniken

6.1 Erhebungstechniken

6.1.1 Dokumentenanalyse

Für die Dokumentenanalyse werden Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich, die in Schriftform oder elektronisch vorliegen, gesammelt und ausgewertet. Mit ihr wird der vorgegebene organisatorische Sollzustand erhoben. Welche Informationen benötigt werden, ist abhängig vom jeweiligen Untersuchungsziel. Die Dokumentenanalyse erfolgt in der Regel ohne Einbindung der Beschäftigten des Untersuchungsbereichs. Dauer und Aufwand sind abhängig vom Umfang der auszuwertenden Unterlagen sowie der erforderlichen Eindringtiefe. Die gewonnenen Anhaltspunkte werden mit anderen Erhebungstechniken überprüft und vertieft.

6.1.1.1 Einsatzbereiche

Die Dokumentenanalyse ist unentbehrlich bei der Durchführung aller Formen von Organisationsuntersuchungen (Aufgabenkritik, Geschäftsprozessoptimierung, Personalbedarfsermittlung). Sie ist in der Regel der Einstieg in die Voruntersuchung beziehungsweise die Hauptuntersuchung. Das Untersuchungsteam erhält schnell einen Einblick in die Aufgaben, Prozesse, Schnittstellen und Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung im Untersuchungsbereich. Darüber hinaus bietet die Dokumentenanalyse wichtige Anhaltspunkte zur Vorbereitung, Ergänzung oder Vertiefung von weiteren Erhebungen im Rahmen der Organisationsuntersuchung.

6.1.1.2 Verfahrensbeschreibung

Im Vorfeld erfragt bzw. benennt das Untersuchungsteam die relevanten Unterlagen.

Für die Dokumentenanalyse werden in der Regel alle in Schriftform vorhandenen oder elektronisch gespeicherten Informationen (zum Beispiel im Internet, Intranet, elektronischen Dokumentenverwaltungssystem) herangezogen. Dies sind zum Beispiel:

- Rechtsvorschriften, die im Untersuchungsbereich angewendet werden müssen: Gesetze, Rechtsverordnungen, Richtlinien, Grundsatzерlasse etc.
- Organisationsdokumente: Organigramm, Geschäftsverteilungsplan, Geschäftsordnung, Haushaltsplan/Wirtschaftsplan, Personal-/Stellenplan, Dienstanweisungen, Arbeitsplatzbeschreibungen / Stellenbeschreibungen (Muster siehe →Anhang), Aufgabengliederungen, Ablaufdarstellungen, Dienstvereinbarungen (Arbeitszeit etc.), Aktenplan,
- Muster-Akten (auch elektronische),
- Sonstiges: ggf. Fachliteratur, Statistiken/Jahres-/Tätigkeitsbericht, Ergebnisse vorangegangener Organisationsuntersuchungen, Daten aus der Kosten-Leistungsrechnung (soweit vorhanden und

aussagekräftig), Berichte und Prüfungsmitteilungen des Bundesrechnungshofs, ggf. Informationen zur durchschnittlichen Zahl der Beschäftigten-Ausfalltage (Krankheit, Kur, Dienstbefreiungen, Sonderurlaub).

Die zur Verfügung gestellten Dokumente werden ausgewertet, auf Widersprüche hin überprüft und für alle Mitglieder des Untersuchungsteams verfügbar abgelegt. Zentrale Aussagen werden ggf. gesondert dokumentiert. Widersprüche, Unklarheiten etc. werden entweder im Vorfeld mit dem Auftraggeber oder im Rahmen der Interviews mit dem Untersuchungsbereich aufgeklärt.

6.1.1.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Dokumentenanalyse liefert schnell viele Informationen zum Untersuchungsbereich.
- Die Dokumentenanalyse kann häufig ohne Einbindung und „Störung“ des Untersuchungsbereichs erfolgen.
- Der Aufwand für die Vor-Ort-Erhebung wird durch eine vorgeschaltete Dokumentenanalyse gering gehalten.
- Die vorgefundenen Fakten erleichtern die weiteren Erhebungen und ermöglichen gezielte Fragen.

Nachteile:

- Die Dokumente sind oftmals veraltet und geben nicht den aktuellen Sachstand/Zustand wieder.

6.1.1.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

Wichtig für den Informationsgehalt der Dokumente ist deren Aktualität. Diese ist für alle Dokumente abzuklären. Ebenso sollte erfragt werden, ob der Inhalt der Dokumente ein gewünschtes Soll oder das tatsächliche Ist wiedergibt.

6.1.2 Interview

Als Interview wird die mündliche Befragung einer Person bezeichnet. Es dient der zweckgerichteten Informationsgewinnung durch gezielte Fragen und bildet damit eine Grundform der Erhebungstechniken.

6.1.2.1 Einsatzbereiche

Das Interview findet als Standard-Erhebungstechnik nahezu in allen Bereichen und Phasen von Organisationsuntersuchungen Anwendung. Im Rahmen der

- Voruntersuchung zum Kennen lernen und Eingrenzen des Untersuchungsbereichs,
- Hauptuntersuchung (Ist-Erhebung) als Instrument zur Informationsbeschaffung¹⁰¹, vorwiegend zur Erhebung von Aufgaben und Arbeitsabläufen, aber auch zur Klärung von Ergebnissen.,

¹⁰¹ Eine Übersicht zu möglichen Interview-Themen befindet sich im → Anhang.

- Soll-Konzeption beispielsweise bei Qualitätszirkeln oder Befragungen zur Aufgabenkritik.

Das Interview kann in der Hauptuntersuchung ergänzend zu den Erhebungstechniken → Multimomentaufnahme, → Laufzettelverfahren, schriftliche Befragung mittels → Fragebogen, → Zeitaufnahme oder → Selbstaufschreibung eingesetzt werden. Beim → Analytischen Schätzen ist das Interview zentraler Punkt der Datenerhebung.

6.1.2.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

1a. Ziel, Inhalt und Teilnehmerkreis

Vor Beginn eines Interviews ist es wichtig, das Ziel genau zu definieren und damit den erforderlichen Informationsbedarf festzustellen. Dazu gehört die Abgrenzung des zu befragenden Personenkreises. Zudem muss bestimmt werden, ob Einzel- oder Gruppeninterviews (→ Workshop) durchgeführt werden sollen. Ein Gruppeninterview ist dann sinnvoll, wenn mehrere ähnliche oder gleiche Arbeitsplätze untersucht oder Prozesse mit verschiedenen Beteiligten betrachtet werden sollen. Gruppeninterviews reduzieren die Erhebungszeit sowie die Vor- und Nachbereitungszeit. Zu beachten ist bei der Durchführung eines Gruppeninterviews, dass die Befragten ihre Antworten bewusst oder unbewusst gegenseitig beeinflussen. Insbesondere bei der Beteiligung verschiedener hierarchischer Ebenen entsteht oftmals eine Barriere für offene Meinungsäußerungen.

1b. Ort, Zeit und Dauer

Es ist hilfreich, wenn Interviews in einer den zu Befragenden vertrauten Umgebung stattfinden. Empfehlenswert ist es daher, Interviews am jeweiligen Arbeitsplatz durchzuführen. Dies ermöglicht auch zusätzliche Beobachtungen (beispielsweise der Arbeitsmittel) parallel zum Interview sowie den unmittelbaren Zugriff auf Arbeitsunterlagen oder IT-Fachanwendungen. Die Durchführung des Interviews am Arbeitsplatz ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Arbeitsumgebung möglichst ruhig beziehungsweise ungestört ist. Sofern sich der Arbeitsplatz in einem von mehreren Personen genutzten Büro befindet oder es sich um ein Durchgangszimmer handelt, sollte das Interview an einem anderen Ort stattfinden. Auch Zeitpunkt und Dauer des Interviews sind nicht unerheblich für dessen Erfolg. Die Interviewtermine sollten Leistungsspitzen der Beteiligten berücksichtigen und daher in der Regel die Mittagszeit ausschließen. Termine sollten mit den zu Befragenden abgestimmt werden. Bei der Vorbereitung von Interviews ist die Gesprächsdauer grob abzuschätzen und den Befragten mitzuteilen. Mit Rücksicht auf die Konzentrationsfähigkeit aller Beteiligten sollte ein Interview möglichst nicht länger als zwei Stunden dauern und eventuell kurze Pausen enthalten. Ist ein höherer Zeitaufwand erforderlich, kann das Interview auf mehrere Termine verteilt werden.

1c. Festlegen der Interviewform

Unterschieden werden können drei Interviewformen, die in Abhängigkeit vom Ziel des Interviews eingesetzt werden:

Freies Interview zur Erhebung grober Daten und zur Schaffung eines Überblicks: Die Interviewer sind hinsichtlich der Struktur und des Ablaufs des Interviews frei. Sie richten ihre Fragen an den Untersuchungszielen aus und verfolgen diese durch Reaktion auf die Antworten der befragten Person

(beispielsweise durch Nachfragen) und durch Anpassung an den Gedankengang der Befragten. Eine Vorbereitung der Fragen findet nicht statt. Lediglich ein grober Gesprächsleitfaden wird vorbereitet, der als Gedankenstütze dient.

Das freie Interview ist vor allem dann geeignet, wenn brisante oder subjektive Einschätzungen/Hintergrundinformationen (beispielsweise Kritik oder Optimierungspotenziale) erhoben werden sollen. Ferner findet das freie Interview Anwendung, wenn über den Untersuchungsbereich noch wenige Informationen vorliegen und deshalb viele Informationen erfragt werden sollen. Dies ist insbesondere in der Voruntersuchung der Fall.

Vorteile:

- Interview verläuft lebendig und flexibel
- Förderung von offenen und ungeschminkten Antworten.

Nachteile:

- hoher Dokumentations- und Auswertungsaufwand für die Interviewer,
- Standardisierung ist nahezu unmöglich,
- Stellt hohe fachliche Anforderungen an die Interviewer

Standardisiertes Interview zur Erhebung detaillierter Daten: Das standardisierte Interview folgt in seinem Verlauf einem festen Fragenkatalog, der im Vorfeld des Gesprächs entwickelt wird. Er enthält alle für die Erreichung des Interviewziels notwendigen Fragen, von denen im Gespräch auch zu keinem Zeitpunkt abgewichen wird. Es bietet sich an, diese Form der Interviewführung zu wählen, wenn das Vorhandensein bestimmter Informationen schon im Voraus vermutet wird. Diese Interviewform ist daher vorwiegend zur Erhebung von quantitativen Daten zu empfehlen.

Vorteile:

- geringer Interview- und Auswertungsaufwand,
- wenige Mindestanforderungen an die Interviewkompetenz der Fragenden (gegebenenfalls Interviewdurchführung durch Hilfskräfte)
- Auswertung der Ergebnisse kann nach einem standardisierten Verfahren erfolgen
- gute Vergleichbarkeit der jeweiligen Antworten

Nachteile:

- für das Untersuchungsziel interessante (inoffizielle) Informationen können mit dieser Interviewform nicht ermittelt werden
- großer Aufwand in der Vorbereitung des Interviews

Halb-standardisiertes Interview für die Aufgabenerhebung und Vertiefung bereits gewonnener Informationen: Das halb-standardisierte Interview stellt die Mischform zwischen dem freien und dem standardisierten Interview dar. Für die Durchführung des Interviews wird vorbereitend ein Fragengerüst (Interviewleitfaden) aufgestellt, von dem im Gespräch situativ abgewichen werden kann. Der Leitfaden soll lediglich sicherstellen, dass alle wichtigen Aspekte angesprochen werden. Reihenfolge und Formulierung der Fragen bleibt jedoch den Interviewern überlassen. Damit kann flexibel auf die Auskunftsbereitschaft der Befragten und auf den Gesprächsverlauf reagiert werden. Neue Informationen, die aus dem Interview gewonnen werden, können noch während des Gesprächs vertieft und verfolgt werden. Der Erhebungsaufwand ist im Gegensatz zum freien Interview verhältnismäßig gering und die Auswertung der Interviewergebnisse ist durch die vorgegebenen Gesprächsteile zumindest teilweise standardisierbar. Das halb-standardisierte Interview ist die bei Organisationsuntersuchungen am häufigsten verwandte Interviewform und wird insbesondere zur Aufgabenerhebung eingesetzt. Ein weiterer bedeutender Aspekt bei der Vorbereitung eines Interviews ist die Auswahl der Gesprächsstrategie. Die Atmosphäre im Interview kann insbesondere auf der Seite der Befragten durch Emotionalisierung, Gespanntheit und auch Ablehnung gekennzeichnet sein. Dementsprechend ist es für die Interviewer besonders wichtig, neben dem Ziel der Informationsgewinnung auch die emotionale Beziehungsebene während des gesamten Interviews zu berücksichtigen. Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Interview ist die Formulierung der Fragen. Grundsätzlich sollten Fragen:

- eindeutig sein, kurz sein, nicht verschachtelt sein, das heißt mehrere Unterfragen enthalten, verständlich sein, ergebnisoffen sein, das heißt alle möglichen Antwortalternativen berücksichtigen, tatsächlich zu beantworten sein und zweckmäßig in der Reihenfolge sein.

Des Weiteren sind verschiedene Frageformen denkbar, die in Abhängigkeit zum Interviewziel ausgewählt werden müssen:

- Offene Fragen: Offene Fragen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie keine festen Antwortkategorien vorgeben. Sie ermöglichen eine Gewinnung umfangreicher Informationen in verhältnismäßig kurzer Zeit und sorgen für eine zwanglose und lebendige Kommunikation.
- Geschlossene Fragen: Geschlossene Fragen sind Fragen, bei denen die Antwort der Befragten auf vorgegebene Antworten beschränkt wird, beispielsweise auf „Ja“ oder „Nein“. Diese Art der Befragung sollte grundsätzlich nur im Anschluss an offene Fragen verwendet werden, da andernfalls leicht eine verhörerähnliche Situation entstehen kann. Die geschlossenen Fragen dienen dazu, bereits gewonnene Informationen durch gezieltes Nachfragen zu vertiefen oder abzusichern.
- Suggestivfragen und rhetorische Fragen: Bei der Verwendung dieser Art von Fragen wird die Antwort der Befragten bereits in eine bestimmte Richtung gelenkt. Zur Lenkung des Gesprächs oder zur Bestätigung bekannter Meinungen sind Suggestivfragen geeignet. Generell sollten sie aber sparsam eingesetzt werden, um keine Zweifel bei den Befragten hervorzurufen. Eine besondere Form der Suggestivfrage ist die rhetorische Frage. Hierbei wird eine Frage gestellt, welche durch ihre besondere Formulierung eigentlich schon beantwortet ist. Von den Befragten

wird keine Antwort erwartet. Diese Frageart kann dazu dienen, das Interesse an den Gedankengängen der Interviewer bei den Befragten zu wecken. Auch hier gilt, dass rhetorische Fragen nur sehr sparsam und gezielt einzusetzen sind. Für die Gewinnung von Daten und Informationen sind Suggestivfragen ungeeignet.

- Direkte und indirekte Fragen: Direkte Fragen sprechen einen Sachverhalt gezielt an und offenbaren unmittelbar die Erhebungsabsicht der Fragesteller. Demgegenüber stehen die indirekten Fragen, die den Befragungsgegenstand nicht offen ansprechen sondern verschleiern. Indirekte Fragen können aus taktischen Gründen verwendet werden, wenn beispielsweise Antworten verweigert werden und Befragte über neutrale Fragen unbewusst an die Beantwortung der eigentlich relevanten Frage herangeführt werden sollen.

2. Durchführung

Ein Interview wird grundsätzlich in drei Phasen unterteilt: Kontakt-, Erhebungs- und Ausklangphase.

2a. Kontaktphase

Die Kontaktphase dient der Einleitung des Interviews und ist, obwohl sie nicht der eigentlichen Informationsgewinnung dient, eine sehr bedeutende Phase des Interviews, da dort die Grundvoraussetzungen für den Erfolg des Interviews gelegt werden. Ziel der Interviewer ist es, ein positives Gesprächsklima aufzubauen. Je besser dies gelingt, desto höher ist auch der Informationsgehalt, der aus dem Interview gewonnen werden kann. Es empfiehlt sich, nach der Begrüßung und Vorstellung zunächst noch einmal kurz die Hintergründe und Ziele für das Interview darzustellen und einen Überblick zum Verlauf des Gesprächs zu geben. Abhängig vom Gesprächspartner kann es zur Schaffung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre günstig sein, kurz auf persönlicher Ebene ein Gespräch über ein aktuelles Thema zu führen.

2b. Erhebungsphase

In der Erhebungsphase ist es sinnvoll, zunächst eher offene Fragen zu stellen. Hierdurch wird die Möglichkeit eröffnet, sich zunächst allgemein zu äußern und „warm zu reden“. Durch gezieltes Nachfragen kann das Gespräch anschließend in eine bestimmte Richtung gelenkt und entsprechend dem erstellten Interviewleitfaden weiter geführt werden. Es ist üblich, im Verlauf eines Interviews einen fließenden Übergang von offenen zu geschlossenen Fragen vorzunehmen. Generell sollte das Verhältnis zwischen offenen und geschlossenen Fragen ausgewogen sein. Offene Fragen sorgen zwar für ein zwangloses und lebendiges Interview, bergen aber die Gefahr, das Ziel aus den Augen zu verlieren. Geschlossene Fragen können hingegen leicht zu einer verhörähnlichen Situation führen, bei der dann eventuell Informationen von Befragten nicht geäußert werden.

Die Inhalte des Interviews könnten wie folgt angeordnet werden:

- Allgemeine Informationen sammeln (Aufgaben, Abläufe), Probleme und Erfahrungen erfragen (Stärken und Schwächen), Problemursachen erfragen, Lösungsansätze erfragen (Optimierungspotenziale), Lösungsansätze bewerten (Vorteile, Nachteile).

Um Fehler und Missverständnisse zu vermeiden, sollte nach jedem inhaltlichen Punkt eine gemeinsame Zusammenfassung der Informationen vorgenommen werden.

Die Dokumentation der Informationen erfolgt parallel zum Interview. Dafür stehen die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung:

- Aufzeichnung auf einem Tonträger (nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Befragten),
- Schriftliche Aufzeichnung durch einen Dritten,
- Schriftliche Aufzeichnung durch die Interviewer oder
- Aufschreiben aus dem Gedächtnis.

2c. Ausklangphase

Zum Abschluss folgt der Dank an die befragte Person und die Information zum weiteren Vorgehen. Das Vertrauen zwischen beiden Beteiligten soll erhalten bleiben, um den Erfolg möglicher weiterer Gespräche zu sichern und die Atmosphäre im Untersuchungsbereich positiv zu beeinflussen.

6.1.2.3 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Die bewährte Vorgehensweise in der Praxis ist die Durchführung von Einzelinterviews mit vertrauensvoller Atmosphäre nach dem halb-standardisierten Verfahren. Mit Hilfe offener Fragen werden Informationen und Daten erhoben und durch geschlossene Fragen abgesichert.
- Es ist wichtig, den Befragten stets zuzuhören und sie nicht zu unterbrechen. Dies könnte als unhöflich empfunden werden und den Gesprächsverlauf empfindlich stören. Auch können hierdurch Informationen abgeschnitten werden. Schweift die befragte Person ab, kann das Interview durch gezielte Fragestellung gelenkt werden.
- Oftmals ist es erforderlich, den zu Befragenden Vertraulichkeit hinsichtlich ihrer Einschätzungen und Meinungen zuzusichern. Die gewonnenen Informationen sind dann anonymisiert zu verwenden.
- Den Befragten sollte es freigestellt werden, eine Person ihres Vertrauens, zum Beispiel ein Mitglied der Personalvertretung zum Interview hinzuzuziehen.
- Es hat sich bewährt, die gewonnenen Daten und Informationen den Befragten zur Einsichtnahme und Prüfung auf Richtigkeit und Vollständigkeit vorzulegen. Inhaltliche Fehler, die nicht schon während des Interviews durch Kontrollfragen aufgedeckt wurden, können so noch beseitigt werden.

6.1.3 Fragebogen

Bei der schriftlichen Befragung werden Informationen im Untersuchungsbereich mittels Fragebogen erhoben. Die Technik ähnelt der des standardisierten → Interviews, jedoch mit dem Unterschied, dass die Befragten die Eintragungen alleine und selbst in einem vorbereiteten Fragebogen vornehmen. Mit dem Fragebogen kann, wie beim Interview, gleichzeitig ein breites Spektrum von Informationen und Daten erhoben werden (beispielsweise Aufgaben, Kommunikationswege, Mengen, Optimierungspotenzial). Oftmals werden zu Beginn der Datenerhebung mittels Fragebogen

auch Aspekte wie die summarische Aufgabenbeschreibung mit Angaben zu anfallenden Aufgaben, deren prozentualer Anteil an der gesamten Aufgabenerledigung sowie Mängel- und Verbesserungslisten zur Aufdeckung von Schwachstellen im Untersuchungsbereich abgefragt. Der Einsatz von Fragebogen kann in personalisierter oder anonymisierter Form erfolgen, wobei letztere Auswirkungen auf Art und Umfang der zu erwartenden Information dergestalt haben kann, dass die Antworten kritischer und damit gegebenenfalls "ehrlicher" ausfallen.

6.1.3.1 Einsatzbereiche

Die Einsatzmöglichkeiten der schriftlichen Befragung entsprechen denen des Interviews in den verschiedenen Phasen einer Organisationsuntersuchung. Der Einsatzschwerpunkt der schriftlichen Befragung liegt in der Voruntersuchung und als Einstieg in die Datenerhebung der Hauptuntersuchung. Sie kann eingesetzt werden zur Erhebung von Fakten, aber auch von Meinungen und Bewertungen. Sie ist insbesondere dann geeignet, wenn ein klar umrissener, einheitlicher Informationsbedarf von einer Vielzahl von Personen besteht. Die schriftliche Befragung bringt nur dann brauchbare Ergebnisse, wenn die zu Befragenden eine positive Grundeinstellung zur Organisationsuntersuchung haben. Bei begründeten Zweifeln an der Auskunftsbereitschaft des Untersuchungsbereichs ist eine geringe Rücklaufquote zu erwarten. Der Einsatz eines Fragebogens ist dann nicht empfehlenswert, eine andere Erhebungstechnik sollte eingesetzt werden.

6.1.3.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

Die Vorbereitung eines Fragebogens muss besonders sorgfältig erfolgen. Da die Befragten während der Durchführung der schriftlichen Befragung keine spontanen Rückfragen an das Untersuchungsteam richten können, kommt der guten inhaltlichen und optischen Gestaltung des Fragebogens sowie der ausreichenden Information der zu Befragenden eine besondere Bedeutung zu.

Zur Vorbereitung gehören im Einzelnen:

- Befragungsziel und Teilnehmerkreis bestimmen, Erhebungsinhalte festlegen, ggf. Fragenkatalog über einzelne Interviews präzisieren, Fragebogen, ggf. mit Ausfüllanleitung, entwerfen (Verständlichkeit, Vollständigkeit, Fragensystematik beachten), Zustimmung für die Befragung einholen, soweit erforderlich: Einbindung der Personalvertretung, Zeitplan für die Befragung erstellen, Ansprechpartner für Rückfragen benennen und Erreichbarkeit sicherstellen.

Zur Vorbereitung und Gestaltung des Fragebogens gehört auch die Festlegung, ob offene oder geschlossene Fragen eingesetzt werden sollen. Bei offenen Fragen sind die Befragten frei in der Art und im Umfang ihrer Beantwortung. Der Vorbereitungsaufwand für diese Fragen ist gering, da die Beantwortung von offenen Fragen individuell ausfällt, eignen sie sich meist nur dort, wo Meinungen, Anregungen und Verbesserungspotenzial abgefragt werden sollen. Geschlossene Fragen hingegen geben Antworten bereits vor. Der Vorbereitungsaufwand ist entsprechend hoch, da die Antwortmöglichkeiten eindeutig und vollständig formuliert werden müssen. Die Auswertung der Antworten ist bei offenen Fragen aufwändig, da die Antworten sehr unterschiedlich und mehrdeutig

ausfallen können. Die Auswertung bei geschlossenen Fragen ist einfach, da es sich um standardisierte Antworten handelt. Detaillierte Informationen zu verschiedenen Fragenarten können in der Darstellung zum → Interview nachgelesen werden.

1a. Planung und Vorbereitung der Datenauswertung

Zur Entwicklung des Fragebogens gehört die Planung der Auswertung bereits zwingend dazu. Der einfachste Weg ist es, die Antworten IT-unterstützt auszuwerten und möglichst den Fragebogen über das Hausnetz zur Verfügung zu stellen. So kann der Fragebogen online ausgefüllt, per E-Mail zurückgesandt und elektronisch weiterverwendet werden.

1b. Information des Untersuchungsbereichs

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Vorbereitung ist die umfassende Information der Beschäftigten, die an der Befragung teilnehmen sollen. Es reicht nicht aus, dem Fragebogen eine detaillierte Ausfüllanleitung beizufügen. Vielmehr gilt es, die Akzeptanz der Erhebung durch Offenheit und die Gelegenheit Fragen zu stellen, zu fördern. Dies kann im Rahmen einer Informationsveranstaltung erfolgen. Die Informationsveranstaltung sollte folgende Themen abdecken:

- Hintergründe und Ziele der Befragung, Teilnehmerkreis, Vorstellung des Fragebogens, Ablauf und Zeitplan / Rückgabefrist der ausgefüllten Fragebogen, Vertraulichkeit der Angaben im Fragebogen, Ansprechpartner für den Zeitraum der Befragung, Beantwortung von Fragen der Beschäftigten.

1c. Probelauf durchführen

Sinnvoll ist es, zur Qualitätssicherung des Fragebogens einen Probelauf zur Befragung durchzuführen. In den Probelauf werden wenige zu Befragende nach vorheriger Einverständniserklärung eingebunden. Ziel ist es herauszufinden, ob die

- Fragen von den Befragten richtig verstanden werden, Begrifflichkeiten eindeutig sind, Antworten zu den einzelnen Fragen klar voneinander abgegrenzt erfolgen, die Anzahl der Fragen angemessen ist.

2. Durchführung

Die Fragebogen werden ggf. mit erläuterndem Anschreiben, Ausfüllanleitung, Rücksendetermin und Nennung von Ansprechpartnern an alle Beschäftigten im Untersuchungsbereich verteilt. Zur Klärung von Fragen wird eine Ansprechstelle (Hotline) eingerichtet. Der Rücklauf der Fragebogen innerhalb der festgelegten Rückgabefrist wird überwacht.

3. Auswertung

Nach Rücklauf der Fragebogen folgt die Auswertung der einzelnen Fragen. Zur Verringerung des Auswertungsaufwands wird diese soweit möglich IT-gestützt durchgeführt.

6.1.3.3 Bewertung

Vorteile:

- geringer personeller Aufwand bei der Datenerhebung,
- liefert viele Informationen in kurzer Zeit,
- gleichzeitige Befragung vieler Personen,
- geringe Belastung für die Befragten,
- liefert erste Informationen für eine grobe Aufgabengliederung.

Nachteile:

- Aufwändige Vorbereitung des Fragebogens erforderlich,
- Manipulationen und Einflussnahmen können nicht ausgeschlossen werden,
- Missverständnisse fallen ggf. erst bei der Auswertung auf und können nicht gleich behoben werden,
- Ggf. hohe Fehlerquote,
- Verweigerung eher möglich als im persönlichen Interview,
- Informationen nur zu konkreten Fragestellungen.

6.1.3.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

Der Erfolg der schriftlichen Befragung steht in einem engen Zusammenhang mit der Unterstützung, die dem Vorhaben von Seiten der Behördenleitung und den jeweiligen Führungskräften zuteil wird. Für den Kreis der Befragten sollte erkennbar sein, dass die Befragung von der Führungsebene befürwortet wird. Hilfreich ist es auch, wenn die Führungskräfte in ihrem Bereich aktiv für die konstruktive Beteiligung an der Befragung werben und ihre Unterstützung durch Teilnahme an Informationsveranstaltungen dokumentieren. Vertrauensbildend ist auch die Gewinnung der Personalvertretung für eine aktive Unterstützung der Befragung. Voraussetzung hierfür ist die frühzeitige und offene Information und Einbindung der Personalvertretung.

6.1.4 Selbstaufschreibung

Die Selbstaufschreibung ist ein Verfahren zur systematischen Datengewinnung und ein Sammelbegriff für verschiedene Techniken zur Datenermittlung zu allen Schwerpunktthemen von

Organisationsuntersuchungen. Die Befragten sollen entweder einmalig Aufgaben, Zeiten und Mengen angeben oder für eine Personalbedarfsermittlung die erforderlichen Informationen über einen festgelegten Erfassungszeitraum hinweg in vorbereitete Formulare eintragen. Hierbei werden in der Regel alle erledigten Tätigkeiten durch Notierungen am Ende eines Prozess- oder Zeitabschnitts mit Zeitangaben und in zeitlicher Reihenfolge festgehalten. Es handelt sich damit bei der Selbstaufschreibung um eine Eigenerhebung durch die Beschäftigten im Untersuchungsbereich. Die Aufschreibung erfolgt ohne Kontrolle durch einen Beobachter, insofern ist eine Plausibilisierung der Daten notwendig. Mit der Selbstaufschreibung können neben Aufgaben, Bearbeitungszeiten, Fallzahlen auch Kommunikationsbeziehungen ermittelt werden.

6.1.4.1 Einsatzbereiche

Die Selbstaufschreibung ist grundsätzlich für jede größere Organisationsuntersuchung geeignet, sobald Aufgaben, Arbeitsabläufe, Zeiten und Mengen von Bedeutung sind. Sie kann in der Voruntersuchung und in der Hauptuntersuchung eingesetzt werden. Eingeschränkt geeignet ist die Selbstaufschreibung für Arbeitsbereiche

- mit direktem Kundenkontakt,
- die mit einer Selbstaufschreibung überfordert sind, beispielsweise bei häufig auftretenden Kurzzeit-Vorkommnissen (Telefonate, Beantwortung kurzer Fragen),
- die besser durch Fremdbeobachtung erhoben werden sollten (zum Beispiel Auslastungsüberprüfung).

6.1.4.2 Formen der Selbstaufschreibung

Selbstaufschreibungen können nach zwei Grundarten vorgenommen werden. Entweder als

- freie Selbstaufschreibung, bei der die Beschäftigten ohne vorgegebene Struktur ihren Arbeitsbereich mit eigenen Worten beschreiben oder als
- strukturierte Selbstaufschreibung, bei der für alle aufzuschreibenden Vorkommnisse und Sachverhalte ein Rahmen in Form von Aufschreibungsformularen und Schlüsselzahlen vorgegeben wird.

In der Praxis hat sich aufgrund des hohen Auswertungsaufwands bei der freien Selbstaufschreibung die strukturierte Selbstaufschreibung durchgesetzt. Der Vorbereitungsaufwand ist zwar größer, die Auswertung jedoch aufgrund der vorstrukturierten Daten vereinfacht und insbesondere dann, wenn Zeiten und Mengen erhoben werden sollen, sachgerecht. Die strukturierte Selbstaufschreibung unterscheidet zwischen:

Arbeitsplatzbezogene Tagesablaufanalyse oder Einzelaufgabenanalyse	Prozessbezogene Durchlaufanalyse
ermöglicht das Erheben von:	ermöglicht das Erheben von:
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben • Bearbeitungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten • Durchlaufzeiten; Durchlaufzeitpunkten

<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmengen • Häufigkeiten • Kommunikationsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmengen • Vorkommenshäufigkeiten • Prozessbeteiligten • Schnittstellen
--	---

Tabelle 43: Formen der Selbstaufschreibung

Die prozessbezogene Durchlaufanalyse wird durch das → Laufzettelverfahren als Erhebungstechnik abgedeckt. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf die strukturierte Selbstaufschreibung in Form von arbeitsplatzbezogenen täglichen Arbeitsaufzeichnungen oder Tagesablaufanalysen. Diese täglichen Arbeitsaufzeichnungen enthalten Notierungen über die tatsächlich angefallenen Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Mengen im Erfassungszeitraum.

6.1.4.3 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

1a. Tätigkeitskatalog erstellen

Grundlage für die Datenerhebung ist ein mit dem Untersuchungsbereich erhobener und abgestimmter Tätigkeitskatalog (beispielsweise in Form einer → Aufgabengliederung). Die Tätigkeiten müssen

- vollständig, strukturiert und eindeutig voneinander abgegrenzt sein.

Es empfiehlt sich, die Aufgaben nicht zu kleinteilig zu gliedern und Vor-, Neben- und Nacharbeiten (Zusammenhangstätigkeiten) einzubeziehen. Dies erleichtert die spätere Auswertung der Daten. Die Verteilzeiten können über den Tätigkeitskatalog in der Selbstaufschreibung aufgenommen und mit erhoben werden.

1b. Erhebungs- und Auswertungsform festlegen

Die geeignete Form für die Selbstaufschreibung wird abhängig von der Zielrichtung der Erhebung ausgewählt. Selbstaufschreibungen werden oftmals noch als Papieraufschreibungen durchgeführt. Die Aufzeichnungen werden meist erst zum Dienstschluss gesammelt und damit im zeitlichen Abstand zur Aufgabenerledigung vorgenommen. Ungenauigkeiten und Datenmanipulationen werden hierdurch begünstigt. Sofern die Erhebungsbogen nicht arbeitstäglich durch das Untersuchungsteam eingesammelt werden, vergehen, je nach Postlaufzeit, oftmals mehrere Tage bis die Erhebungsbogen ausgewertet werden können. Die Überwachung und Auswertungskontrolle findet somit teilweise deutlich zeitversetzt statt. Die manuelle Übertragung der Erhebungsdaten in die vorbereiteten Auswertungstabellen ist aufwändig.

Die technische Entwicklung ermöglicht heute eine deutliche Vereinfachung und Beschleunigung des Verfahrens. Die Verteilung der Erhebungsformulare, die eigentliche Erhebung und die Rückübermittlung können elektronisch erfolgen. Beispielsweise ist eine Erfassung der Daten am

Bildschirm über eine Eingabemaske möglich, die bereits mittels automatisierter Fehlerkontrolle falsche Eingaben verhindern kann. Die Speicherung erfolgt dann direkt in einer zentralen Datenbank und die Plausibilisierung und Auswertung ist unmittelbar mit Hilfe spezieller Programme möglich. Voraussetzung für eine elektronische Erhebung ist, dass allen Beteiligten ein netzwerkfähiger PC zur Verfügung steht und sie einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit am PC verbringen. Diese Vorgehensweise erspart nicht nur den Umgang mit Papiervordrucken, Wartezeiten auf noch nicht zurückgesandte Erhebungsbogen und das Ablesen von Uhrzeiten, sondern ermöglicht auch die zeitnahe Kontrolle und Auswertung der Erhebungsdaten. Die Qualität der so erhobenen Daten, die zur Analyse bereit stehen, ist im Vergleich zu „Papieraufschreibungen“ deutlich höher.

1c. Erhebungsdauer festlegen

Die Datenerhebung muss in einem für die Aufgabenerledigung repräsentativen Erhebungszeitraum (→ Teilerhebung mittels Stichprobe) stattfinden. Repräsentativität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass typische Zustände hinsichtlich des Arbeitsanfalles vorliegen. Dabei gilt, dass die Erhebungsdauer von den Schwankungen der Arbeitsinhalte und den Vorkommenshäufigkeiten abhängt. Der repräsentative Erhebungszeitraum wird mit dem Untersuchungsbereich abgestimmt und festgelegt.

1d. Plausibilisierbarkeit der Erhebungsdaten prüfen

Im Vorfeld zur eigentlichen Datenerhebung ist zu klären, wie die Plausibilisierung der gewonnenen Informationen vorgenommen werden kann. Dies ist erforderlich, da die Selbstaufschreibung einer gewissen Manipulierbarkeit ausgesetzt ist. Eine Plausibilisierung kann zum Beispiel erfolgen durch:

- Abgleiche der erhobenen Arbeitszeiten mit den tatsächlichen Arbeitszeiten aus der Zeiterfassung. Aus datenschutzrechtlichen Aspekten sollten diese Daten nicht personenbezogen, sondern verdichtet auf Sachgebiets-, Arbeitsgruppen- oder Referatsebene erhoben und ausgewertet werden. Hierzu sollte frühzeitig eine Einbindung der Personalvertretung stattfinden.
- eine parallel durchgeführte → Multimomentaufnahme, die die eindeutig beobachtbaren Tätigkeiten und die Verteilzeiten umfasst.

1e. Erhebungsbogen entwickeln

In Abhängigkeit zur Form der Selbstaufschreibung (frei, strukturiert, chronologisch, etc.) wird der Selbstaufschreibungsbogen vorbereitet (→ Muster siehe Anhang). Weitere notwendige Unterlagen können sein:

- Kurzanleitung, Schlüsselverzeichnis (damit die Auswertung der Selbstaufschreibung anonym vorgenommen werden kann, werden Teilnehmerschlüssel vergeben).

1f. Erhebungsunterlagen abstimmen und testen

Erhebungsbogen, Tätigkeitskatalog und gegebenenfalls weitere Unterlagen werden mit dem Untersuchungsbereich abgestimmt, um verfahrensimmanente Aufschreibungsfehler zu vermeiden. Es ist sinnvoll, einen Probelauf mit einem ausgewählten Teilnehmerkreis oder dem gesamten Untersuchungsbereich durchzuführen und so eine Qualitätssicherung des Verfahrens durchzuführen. Dies ermöglicht rechtzeitige Anpassungen am Tätigkeitskatalog oder an den Vordrucken bei auftretenden Unstimmigkeiten oder Verständnisproblemen.

1g. Untersuchungsbereich informieren

1h. Ansprechpartner für Rückfragen während der Selbstaufschreibung benennen

2. Durchführung

Arbeitsaufzeichnungen überwachen

Damit die Notierungen zeitnah und nicht rückwirkend für mehrere Tage vorgenommen werden, empfiehlt es sich, den täglichen Rücklauf der Erhebungsbogen zu überwachen. Fehlende Tagesberichte sollten in einer Liste geführt und die Ursachen des Fehlens möglichst unmittelbar abgeklärt werden. Die eingehenden Daten werden täglich in die vorbereiteten Auswertungsdateien übernommen und wöchentlich verdichtet.

Kennzahl des/r Mitarbeiters/in: 1		Erhebungszeitraum: 01.06. bis 01.07.	
Tagesdatum: 01.06.2006		Seite: 1	

Arbeitszeit		Arbeitsbeginn: 07:00	Arbeitsende: 15:30										
<table border="1"> <tr> <th>Uhrzeit</th> <th>Aktenzeichen</th> <th>Aufgaben-Ziffer gemäß Aufgabengliedg.</th> <th>Menge</th> <th>Bemerkungen</th> </tr> <tr> <td>von</td> <td>bis</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Uhrzeit	Aktenzeichen	Aufgaben-Ziffer gemäß Aufgabengliedg.	Menge	Bemerkungen	von	bis					
Uhrzeit	Aktenzeichen	Aufgaben-Ziffer gemäß Aufgabengliedg.	Menge	Bemerkungen									
von	bis												
07:00	07:10		17										
07:10	08:30		114	20									
08:35	10:30		12	10									
10:40	11:00		141	5									
11:00	11:30		143	5									
11:30	12:00		145	5									
12:30	13:40		114	15									
13:40	14:00		17										
14:00	14:30		131	10									
14:30	15:00		132	10									
15:05	15:15		161	10									
15:15	15:25		162	10									

Tabelle 44: Beispiel Erhebungsbogen

3. Auswertung

Die erhobenen Daten werden plausibilisiert und am Ende der Erhebungsphase (und eventuell zusätzlich zwischendurch) zusammengefasst, anonymisiert und ausgewertet. Zur Auswertung gehört auch die Interpretation oder Klärung von extremen Werten.

6.1.4.4 Bewertung

Vorteile

- Nur die tatsächlich anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten werden berücksichtigt.
- Aufgaben, Vorkommenshäufigkeiten, Bearbeitungszeiten, Unterbrechungen und Störungen können erfasst werden.
- Die Beschäftigten aus dem Untersuchungsbereich sind am Inhalt und am Zustandekommen der Erhebungsergebnisse weitgehend beteiligt.

Nachteile

- Der Untersuchungsbereich wird durch die Selbstaufschreibung über einen längeren Zeitraum zusätzlich belastet, da es durch die Notierungen immer wieder zur Unterbrechung des Arbeitsablaufs kommt.
- Die Qualität der Arbeitsergebnisse bleibt unberücksichtigt.
- Es besteht die Gefahr bewusster oder unbewusster Verfälschungen durch die Beschäftigten; Manipulationsmöglichkeiten lassen sich eingrenzen, aber nicht ausschließen.

- Aufgaben, Prozesse, Tatbestände, Strukturen müssen eindeutig, genau erkennbar und abgrenzbar sein.
- Die formularmäßige Erfassung der Daten wirkt schnell bürokratisch überzogen.
- Die Beeinflussung von Beschäftigten durch Führungskräfte ist nicht erkennbar.

6.1.4.5 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Die geplante Form der Auswertung sollte schon in der Vorbereitungsphase berücksichtigt werden.
- Eine fundierte Vorbereitung ist zwar aufwändig, beeinflusst den Erfolg der Selbstaufschreibung aber maßgeblich und sollte deshalb nicht unterschätzt werden.
- Zu Beginn der Erhebungsphase kann bei Rundgängen im Untersuchungsbereich abgefragt werden, ob Probleme oder Schwierigkeiten bestehen. Es ist immer darauf zu achten, dass Fragen zügig beantwortet werden können und relevante Informationen an alle Beteiligten weitergeleitet werden.
- Generell sollte während der gesamten Erhebungszeit ein Ansprechpartner aus dem Untersuchungsteam zur Verfügung stehen.

6.1.5 Laufzettelverfahren

Das Laufzettelverfahren ist eine prozessbezogene Datenerhebungstechnik und gehört zu den Erhebungstechniken, bei denen die Beschäftigten begleitend zur Aufgabenerledigung die Daten eigenständig am Arbeitsplatz erheben (Eigenerhebung). Beim Laufzettelverfahren findet die Selbstaufschreibung in Zusammenhang mit einem bestimmten Objekt statt. Dem einzelnen Objekt, zum Beispiel einer Akte, wird ein Laufzettel beigegeben, auf dem jede beteiligte Person die von ihr geleistete Tätigkeit und die jeweiligen Zeiten (Eingangzeitpunkt, Ausgangszeitpunkt, Bearbeitungsdauer) mit Name oder Stellenbezeichnung vermerkt. Das Laufzettelverfahren liefert detaillierte Informationen über die:

- Beteiligten an einem Geschäftsprozess, Schnittstellen, Ablaufverzweigungen und Rückkopplungen innerhalb eines Prozesses sowie deren Häufigkeit, Bearbeitungszeiten an allen beteiligten Arbeitsplätzen, Transport-, Liege- und Durchlaufzeiten innerhalb der einzelnen Prozessdurchgänge.

6.1.5.1 Einsatzbereiche

Das Laufzettelverfahren bietet sich insbesondere an für die:

- Ermittlung und Überprüfung von Geschäftsprozessen, Ermittlung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten und Ermittlung von Vorkommenshäufigkeiten von Ablaufvarianten.

Nicht geeignet ist das Laufzettelverfahren für Aussagen zur Auslastung und zum Personalbedarf im Untersuchungsbereich. Das Laufzettelverfahren erfasst nur die Tätigkeiten, die innerhalb des jeweiligen Prozesses anfallen. Es bildet in der Regel nicht alle Aufgaben aller Prozessbeteiligten ab. Voraussetzung für das Laufzettelverfahren ist, dass alle Bearbeitungsschritte an einen

Informationsträger (zum Beispiel Antrag, Vorgang) gebunden sind, über dessen Lebenszyklus eine Erhebung stattfinden kann. Weiterhin ist die Eignung des Laufzettelverfahrens abhängig vom Lebenszyklus. Bei langen Lebenszyklen ist ein Laufzettelverfahren nur anwendbar, wenn die Erhebungsdauer darauf angepasst werden kann.'

6.1.5.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

1a. Festlegen des Erhebungsziels, der Vorgehensweise und des Erhebungsbereichs

In einem ersten Schritt wird das Erhebungsziel festgelegt und daraus die Vorgehensweise und der Erhebungsbereich abgeleitet. Der Erhebungsbereich ist beim Laufzettelverfahren nicht zwangsläufig auf aufbauorganisatorische Bereiche beschränkbar, da er an ein Objekt und somit an einen Prozess gebunden ist, an dem mehrere Organisationseinheiten beteiligt sein können.

1b. Erstellen eines Aufgabenkataloges

Zur Vorbereitung der Datenerhebung wird mit dem Untersuchungsbereich der Aufgabenkatalog ermittelt. Dabei ist es von Vorteil, den Aufgabenkatalog nicht zu tief zu gliedern, damit der Erhebungs- und Auswertungsaufwand angemessen bleibt. Zur Vereinfachung der späteren Datenerfassung und -auswertung sollten bei einem umfangreichen Aufgabenkatalog die Aufgaben verschlüsselt werden (Codierung). Die Schlüssel können aus den Gliederungsnummern der Aufgabengliederung oder nach einem individuellen Schlüsselverzeichnis gebildet werden. Während der Erhebung tragen die Beschäftigten dann nur die entsprechenden Aufgabenschlüssel in das Tätigkeitsfeld ein.

1c. Erstellen des Laufzettels

In einem zweiten Schritt werden die Erhebungsunterlagen, also der Laufzettel (→ Muster siehe Anhang) mit Aufgabenkatalog und Verfahrensbeschreibung erstellt. Laufzettel können unstrukturiert, strukturiert oder auch teilweise strukturiert sein. Um einen strukturierten Laufzettel erstellen zu können, muss der Prozess bereits bekannt sein. Bei teilstrukturierten Erhebungen reicht es aus, die Aufgaben zu kennen. Enthält der untersuchte Prozess viele Und-Verzweigungen (Parallelbearbeitung) oder finden viele Rückkopplungen innerhalb des Prozesses statt, ist zu bedenken, dass ein einziger Laufzettel für den Vorgang nicht mehr ausreichend ist. Werden beispielsweise Mehrfertigungen eines Antrages oder Bescheides parallel an verschiedenen Stellen des Untersuchungsbereichs bearbeitet, muss für jede Ausfertigung ein Laufzettel mit auf den Weg gegeben werden. Dies sollte bereits bei der Vorbereitung geprüft und berücksichtigt werden. Die Erhebungsunterlagen sollten so übersichtlich, eindeutig und selbsterklärend wie möglich aufgebaut sein, um Verständnisprobleme zu vermeiden und die Belastung der Beschäftigten durch die Erhebung so gering wie möglich zu halten. So sollten:

- Ablaufabschnitte (Tätigkeiten) nicht zu kleinteilig erhoben, wenig interessierende Tätigkeiten soweit wie möglich zusammengefasst, bekannte Daten nicht wiederholt abgefragt werden.

Soweit erforderlich, werden Ausfüllhinweise erstellt und als Beiblatt zum Erhebungsbogen zur Verfügung gestellt.

1d. Festlegen der Erhebungsdauer

Die Erhebungsdauer ist so zu wählen, dass eine ausreichende Anzahl an Durchläufen erfasst werden kann. Steht die Erhebungsdauer bereits fest, muss überprüft werden, ob das Laufzettelverfahren aufgrund der Anzahl der bearbeiteten Informationsträger in diesem Zeitraum überhaupt möglich ist. Nur so kann das Verfahren in einem akzeptablen Zeitraum aussagekräftige Informationen liefern, als durchgängig repräsentativ angesehen werden und die wünschenswerte Ergebnisakzeptanz erhalten. Die Dauer und der geeignete Zeitpunkt der Erhebung sollte durch Befragung des Untersuchungsbereichs (in einer Voruntersuchung) ermittelt werden. Weitergehende Informationen zum Thema Repräsentativität bei Teilerhebungen sind im Kapitel → Teilerhebung mittels Stichprobe dargestellt.

1e. Durchführen eines Testlaufs

In der Praxis hat es sich bewährt, vor dem flächendeckenden Einsatz des Laufzettels eine zeitlich begrenzte Testerhebung mit ausgewählten Bearbeitern durchzuführen. Dies gibt zum einen die Möglichkeit, bei auftretenden Unstimmigkeiten oder Verständnisproblemen Anpassungen am Aufgabenkatalog oder an den Formularen vorzunehmen. Zum anderen können die am Testlauf beteiligten Beschäftigten bei der tatsächlichen Erhebung als Multiplikatoren eingesetzt werden.

1f. Information des Untersuchungsbereichs

Wichtig für den Erfolg des Laufzettelverfahrens ist eine detaillierte Vorstellung der Erhebungsunterlagen in einer Informationsveranstaltung. Dort sollte den beteiligten Beschäftigten Gelegenheit für Fragen eingeräumt werden.

2. Durchführung

Mit Beginn der Erhebungsphase werden die Erhebungsunterlagen verteilt. Werden nur neue Vorgänge einbezogen, kann es ausreichend sein, Laufzettelvordrucke ausschließlich der Poststelle zur Verfügung zu stellen. Werden auch bereits laufende Vorgänge einbezogen, müssen Laufzettel an den gesamten Untersuchungsbereich verteilt werden. Dort werden sie dann allen für die Untersuchung vorgesehenen Vorgängen beigelegt. Bis zum Ende der Erhebung tragen alle beteiligten Personen die von ihnen geleistete Tätigkeit und die jeweiligen Zeiten in das Laufzettelformular des bearbeiteten Objekts ein. Die Eintragungen in den Laufzetteln werden vorgenommen, bevor der Vorgang an die nächste Stelle weitergeleitet wird. Sobald ein Vorgang abgeschlossen ist, wird der Laufzettel entfernt und dem Untersuchungsteam zugeleitet. Dort wird die Anzahl der ausgegebenen Laufzettel nach gehalten sowie deren Rücklauf überwacht.

3. Auswertung

Die Daten der Laufzettel werden auf Plausibilität geprüft, in vorbereitete Datenmasken eingegeben und IT-gestützt ausgewertet.

6.1.5.3 Bewertung

Vorteile:

- Der Laufzettel erfasst nur tatsächlich durchgeführte Tätigkeiten.
- Die ausgewerteten Laufzettel liefern Informationen zum gesamten Geschäftsprozess.

Nachteile:

- Die Erhebung belastet alle Aufgabenträger des Untersuchungsbereichs während der gesamten Erhebungsdauer.
- Ergebnisorientierte Datenmanipulationen bei der Erhebung können nicht ausgeschlossen werden.
- Da das Laufzettelverfahren zwangsläufig papiergebunden ist, entsteht erheblicher Aufwand bei der Datenerfassung.
- Aussagen zu Verteilzeiten und zur Auslastung des Untersuchungsbereichs sind über das Laufzettelverfahren nicht möglich. Hierfür sind zusätzliche, arbeitsplatzbezogene Erhebungen erforderlich.

6.1.5.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Die Durchführung eines Laufzettelverfahrens übt auf die Bearbeitung meist die Wirkung aus, dass eine sonst nicht übliche schnellere Bearbeitung der Informationsträger erfolgt. Bei den Informationsveranstaltungen sollte darauf hingewiesen werden, dass eine Leistungskontrolle nicht stattfindet und dass der übliche, normale Bearbeitungsaufwand im Laufzettel abgebildet werden soll.
- Es empfiehlt sich, zu Beginn der Erhebung regelmäßig Rundgänge durch den Untersuchungsbereich vorzunehmen, um die Beschäftigten zu unterstützen und auf eine vollständige Erfassung hinwirken zu können.

6.1.6 Multimomentaufnahme

Die Multimomentaufnahme ist ein Stichprobenverfahren zur Ermittlung der Auftrittshäufigkeit zuvor festgelegter Ereignisse. Dabei werden Kurzzeitbeobachtungen an gleichartigen Arbeitssystemen durchgeführt, ohne dass der Beobachtete aktiv, beispielsweise in Form von Auskünften oder Unterbrechungen, involviert wird. Die Tätigkeiten oder Ereignisse werden zu vorher festgelegten Zeitpunkten auf Rundgängen durch den Untersuchungsbereich beobachtet und notiert. Werden genügend solcher Beobachtungen gemacht, kann eine gültige Aussage zu den Anteilen der vorkommenden Ereignisse oder Tätigkeiten getroffen werden. Bei der Anwendung der Multimomentaufnahme müssen bestimmte statistische Anforderungen erfüllt sein, um die Gültigkeit der mittels Stichproben getroffenen Aussagen auf die Grundgesamtheit übertragen zu können (→

Teilerhebung mittels Stichprobe). Die ermittelten Ergebnisse sind nur dann aussagefähig, wenn die Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist. Repräsentativität kann dadurch gewährleistet werden, dass:

- die Stichprobe (Beobachtungszeitpunkte) zufällig ermittelt wird,
- der Umfang der Stichprobe ausreichend groß ist und
- die Verhältnisse im Untersuchungsbereich sich während der Beobachtungen nicht von den typischen Verhältnissen unterscheiden.

Die Zufälligkeit der Stichprobe der Multimomentaufnahme ist dann gewährleistet, wenn jeder Zeitpunkt der Erhebungsphase mit derselben Wahrscheinlichkeit Teil der Stichprobe werden kann. Der notwendige Umfang der Stichprobe ist abhängig von der geforderten Genauigkeit (Vertrauensbereich) der Ergebnisse. Der absolute Vertrauensbereich (Fehlergrenze) gibt an, wie weit die Werte der Stichprobe vom tatsächlichen Wert abweichen. Bei einem Vertrauensbereich von zwei Prozent können die ermittelten Werte sowohl um zwei Prozent über als auch unter dem tatsächlichen Wert liegen. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass der erforderliche Stichprobenumfang zunimmt, wenn der geforderte Vertrauensbereich kleiner wird. Wenn also eine größere Genauigkeit erreicht werden soll, hat dies zwangsläufig einen größeren Stichprobenumfang zur Folge. An dieser Stelle muss eine Abwägung zwischen dem Nutzen der höheren Genauigkeit und dem steigenden Aufwand durch größere Stichproben erfolgen. Weiterhin ist zur Beurteilung der Aussagekraft der Ergebnisse der Multimomentaufnahme die Aussagewahrscheinlichkeit wichtig. Diese gibt an, in wie vielen Fällen das Stichprobenverfahren richtige Ergebnisse hervorbringt. Eine Aussagewahrscheinlichkeit von 95% bedeutet, dass bei einhundert Anwendungen dieses Verfahrens fünf Anwendungen ungenauere beziehungsweise falsche Ergebnisse liefern.

6.1.6.1 Einsatzbereiche

Das Multimomentverfahren kann zur Erhebung von Aufgaben- und Verteilzeitanteilen sowie zur Überprüfung der Auslastung an gleichartigen Arbeitsplätzen in einem definierten Untersuchungsbereich eingesetzt werden. Besonders geeignet ist die Multimomentaufnahme in sehr großen Untersuchungsbereichen, in denen Erhebungen mit Hilfe anderer Techniken nur mit erheblichem Aufwand stattfinden könnten. Dabei ist darauf zu achten, dass die Anwendung der Multimomentaufnahme voraussetzt, dass die zu beobachtenden Tätigkeiten eindeutig und leicht identifizierbar sein müssen. Bei konzeptionellen Aufgaben, welche nur bedingt beobachtbar und unterscheidbar sind und bei Außendiensttätigkeiten ist die Multimomentaufnahme nicht einsetzbar. Weiterhin findet die Anwendung der Technik dort ihre Grenzen, wo Beschäftigte flexible Arbeitsplätze (beispielsweise bei Telearbeit) nutzen und der Ort der Erhebung sich aufgrund dessen soweit ausdehnt, dass der Erhebungsaufwand zu groß wird. Die Multimomentaufnahme kann sowohl eigenständig als auch in Kombination mit anderen Erhebungstechniken (beispielsweise → Selbstaufschreibung) durchgeführt werden. In Kombination dient sie häufig zur Plausibilisierung der mittels anderer Erhebungstechniken erhobenen Daten.

6.1.6.2 **Verfahrensbeschreibung**

1. Planung

1a. Ziel der Multimomentaufnahme festlegen

Vor der Durchführung einer Multimomentaufnahme ist es unbedingt erforderlich festzulegen, welches Ziel erreicht werden soll, denn davon hängen entscheidend die Auswahl des Teilnehmerkreises, die zu beobachtenden Merkmale, die Art der Auswertung und der akzeptable Vertrauensbereich ab. Mögliche Untersuchungsziele können sein:

- Auslastung der Beschäftigten überprüfen, Bearbeitungszeiten für das analytische Berechnungsverfahren ermitteln, Vergleichskennzahlen (zum Beispiel für Benchmarking) ermitteln.

1b. Untersuchungsbereich und Untersuchungszeitraum festlegen

Aus dem definierten Ziel der Multimomentaufnahme ergeben sich der Untersuchungszeitraum und die Auswahl der zu beobachtenden Beschäftigten. Beide müssen die typischen Zustände innerhalb des Untersuchungsbereichs widerspiegeln, um bei der späteren Soll-Konzeption keine unrealistischen Werte vorauszusetzen. Wenn nicht alle Beschäftigten beobachtet werden sollen, muss hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse Folgendes besonders berücksichtigt werden:

- Aushilfs- oder Teilzeitkräfte, Beschäftigte mit ständig wechselndem Arbeitsplatz, Beschäftigte, die während der Untersuchung neu zum Untersuchungsbereich kommen, Beschäftigte, die während der Untersuchung den Untersuchungsbereich verlassen werden.

Um in diesen Fällen die repräsentative Ermittlung der Häufigkeiten sicherstellen zu können, muss eine Ablaufart „planmäßige Abwesenheit“ definiert werden. Hinsichtlich der Repräsentativität des Erhebungszeitraumes muss geklärt werden, ob periodische Schwankungen des Arbeitsanfalles Auswirkungen auf die Dauer und auf den Termin der Multimomentaufnahme haben. Schwankt der Arbeitsanfall innerhalb eines Monats, muss über den gesamten Monat beobachtet werden, gibt es Schwankungen innerhalb eines Jahres, muss eine Periode mit durchschnittlichem Arbeitsanfall gewählt werden, um durchschnittliche Bearbeitungszeiten zu ermitteln.

1c. Katalog der Ablaufarten (und Beobachtungsmerkmale) erstellen

Als nächstes wird festgelegt und beschrieben, welche Ablaufarten (beobachtbare Aufgaben) im Untersuchungsbereich vorliegen. Der Katalog der Ablaufarten ist wiederum vom Ziel der Multimomentaufnahme abhängig. Dabei sind die folgenden Hinweise zu beachten:

- Einzelne Ablaufarten müssen eindeutig erkennbar sein, sich also anhand bestimmter Beobachtungsmerkmale (typische Tätigkeit, Arbeitsmittel, Arbeitsorte) unterscheiden lassen.
- Die zu beobachtenden Ablaufarten müssen dem Ziel der Multimomentaufnahme entsprechend differenziert sein. Eine spätere Zusammenfassung ist möglich, eine weitere Differenzierung der

Ablaufarten während der Multimomentaufnahme ist nicht möglich. Generell sollte die Zahl der zu beobachtenden Ablaufarten aber nicht mehr als zwölf betragen.

- Der Katalog der Ablaufarten muss übersichtlich gegliedert sein, um dem Beobachter die Erhebung zu erleichtern.
- Die Verwendung von Sammelbegriffen (beispielsweise „Sonstiges“) ist zu vermeiden, da die unter diesem Begriff gesammelten Ablaufarten im Nachhinein häufig nicht mehr nachvollziehbar sind.
- Die Ablaufarten des Kataloges sollten genau beschrieben und voneinander abgegrenzt sein. Jede Ablaufart wird durch ein Kürzel und die dazugehörigen, eindeutigen Beobachtungsmerkmale gekennzeichnet. Sind keine eindeutigen Merkmale für eine Ablaufart definierbar, können hilfsweise auch Karten für diese Ablaufarten erstellt werden, die von den beobachteten Beschäftigten während des Durchführungszeitraums der entsprechenden Ablaufart aufgestellt werden.

Beispiel:

Kürzel	Ablaufart	Beschreibung	Beobachtungs-merkmal
K	Kanzleitätigkeiten	Schreibaufträge bearbeiten	Karte K
B	Dienstliche Besprechungen	Dienst-, Referatsleitungs- oder Abteilungsleitungsbesprechungen, Besprechungen oder Abstimmungen mit Sachgebieten, Referaten, Abteilungen, Behörden	Karte B
D	Dienstreise	Dienstgeschäfte außerhalb	Karte D
S	sachliche Verteilzeit	Rüstzeiten (zum Beispiel PC starten) Teilnahme an internen und externen Schulungen Reisekostenabrechnungen	Karte S
M	persönliche Verteilzeit	private Telefonate, Besprechungen mit Interessenvertretungen, Toilettengang	Karte M
L	Leitung und Führung	Mitarbeitergespräche, Referatsbesprechungen, Abzeichnung / Korrektur von Arbeitsergebnissen, Koordinationen (Beschäftigte / Behörden), Beurteilungen	Karte L
E	planmäßige Abwesenheit	Dienstende, Krankheit, Urlaub, Mittagspause (tariflich)	Karte E

Tabelle 45: Beispiele für Beobachtung mittels Karten

1d. Stichprobenumfang bestimmen

Die Anzahl der notwendigen Beobachtungen hängt von der geforderten Genauigkeit der Ergebnisse und damit vom Vertrauensbereich ab. Je größer der Vertrauensbereich, desto weniger Beobachtungen sind nötig. Der gewünschte Vertrauensbereich ergibt sich aus dem Ziel der Untersuchung. Üblicherweise wird in der Praxis bei der Multimomentaufnahme mit einem Vertrauensbereich von 2-2,5% und einer Aussagewahrscheinlichkeit von 95% (z-Wert=1,96) gearbeitet. Daraus ergibt sich die folgende Formel für die Berechnung des Stichprobenumfanges:

$n = \frac{z^2 \times p \times (100 - p)}{e^2}$	<p>n - Stichprobenumfang (Anzahl der notwendigen Beobachtungen)</p> <p>p- geschätzter Prozentanteil der interessierenden Ablaufart</p> <p>e - geforderte Genauigkeit</p> <p>z - z-Wert der Aussagewahrscheinlichkeit</p>
---	--

Beispiel: Mit Hilfe einer Multimomentaufnahme soll die Auslastung der Beschäftigten eines Untersuchungsbereichs überprüft werden. Die Aussagewahrscheinlichkeit soll bei 95% und der Vertrauensbereich bei 2% liegen. Es wird geschätzt, dass die Ablaufart „persönliche Verteilzeit“ einen Anteil von 18% hat. Aus diesen Informationen kann der Stichprobenumfang folgendermaßen ermittelt werden:

$$n = \frac{z^2 \times p \times (100 - p)}{e^2} = \frac{1,96^2 \times 18 \times (100 - 18)}{2^2} = 1417,550$$

Gerundet ergibt sich ein Stichprobenumfang von 1420 Beobachtungen.

1e. Rundgangsplan erstellen

Um die Zufälligkeit und damit die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten wird ein Rundgangsplan aufgestellt, in dem die Reihenfolge der zu beobachtenden Arbeitssysteme in Form eines Weges definiert ist. Die Rundgangsreihenfolge (nicht aber die in die Betrachtung einbezogenen Arbeitssysteme) kann während der Untersuchung geändert werden, deshalb sollten von vornherein mehrere Rundgangspläne erstellt werden. Die Dokumentation kann in Form einer Rundgangsskizze oder tabellarisch erfolgen.

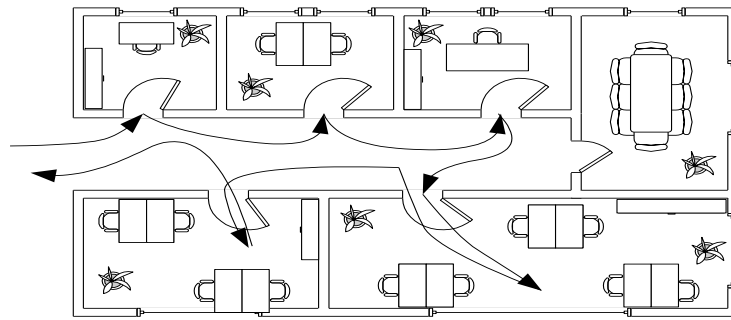


Abbildung 15: Rundgangskizze - Beispiel

Es ist darauf zu achten, dass die Beobachtungspunkte so gewählt werden, dass die betroffenen Beschäftigten so wenig wie möglich gestört werden. Im Anschluss wird die Anzahl der notwendigen Rundgänge ermittelt, die sich aus folgender Formel ergibt:

$$R_T = \frac{n}{T \times n_R}$$

n - Anzahl der Beobachtungen

T - Anzahl der Beobachtungstage

n_R - Beobachtungen je Rundgang (Anzahl der Arbeitssysteme)

Beispiel (Fortsetzung): Die Multimomentaufnahme soll nicht länger als 20 Arbeitstage dauern. Pro Rundgang sind (laut Rundgangsplan) 14 Arbeitssysteme zu beobachten. Daraus lässt sich die Anzahl der Rundgänge berechnen:

$$R_T = \frac{n'}{T \times n_R} = \frac{1420}{20 \times 14} = 5,07 \approx 6$$

Es müssen sechs Rundgänge pro Tag erfolgen, um die notwendige Anzahl an Beobachtungen in der vorgegebenen Untersuchungszeit durchführen zu können. Aus der Rundgangszahl pro Tag, unter Beachtung der Dauer eines Rundganges, ergibt sich die Zahl der Beobachter, die für die Durchführung der Multimomentaufnahme benötigt werden.

1f. Rundgangszeitpunkte ermitteln

Zur Gewährleistung der Repräsentativität müssen die Rundgänge zu zufälligen Zeitpunkten erfolgen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Zeitpunkte der Beobachtungen, also die Rundgänge einen Mindestabstand voneinander haben. Der Mindestabstand zwischen zwei Rundgängen sollte wenigstens die Rundgangsdauer betragen, um einen Rundgang abschließen zu können. Auch beim letzten Rundgang vor der Pausenzeit und vor Dienstschluss sollte auf diesen Mindestabstand geachtet werden. Die Zufallsstartzeitpunkte lassen sich leicht anhand der Zufallszahlenfunktion verschiedener IT-Werkzeuge (beispielsweise Tabellenkalkulationsprogramme) erzeugen. Es muss aber darauf geachtet werden, dass die Startzeitpunkte innerhalb der Arbeitszeit (bei flexiblen

Arbeitszeitmodellen innerhalb der Rahmenarbeitszeit) liegen, um keine ergebnislosen Rundgänge durchzuführen.

1g. Beobachtungsformulare erstellen

Im Anschluss an die Ermittlung des Stichprobenumfangs, der Ablaufarten und der Startzeitpunkte der Rundgänge werden die Formulare für die Durchführung und Auswertung der Beobachtungen erstellt (→ Muster siehe Anhang).

h. Beobachter festlegen

An die Beobachter werden verschiedene Anforderungen gestellt:

- Sie müssen die Methodik Multimomentaufnahme kennen.
- Sie sollten nicht Beschäftigte im Untersuchungsbereich sein.
- Sie müssen mit den zu beobachtenden Arbeiten soweit vertraut sein, dass sie die beobachteten Vorkommnisse den einzelnen Ablaufarten richtig zuordnen können.

1i. Information des Untersuchungsbereichs

Es ist für die Akzeptanz der Technik wichtig, frühzeitig konkrete Informationen bezüglich der Ziele und der Vorgehensweise zur geplanten Multimomentaufnahme an alle betroffenen Beschäftigten zu geben und Fragen zu beantworten.

2. Durchführung

Beobachtungen durchführen

Der Beobachter geht den vorgegebenen Rundgangsweg ab und notiert an den festgelegten Arbeitssystemen die Beobachtung im dafür vorgesehenen Formular. Dabei ist zu unterscheiden, ob die zu beobachtenden Beschäftigten häufig den Arbeitsplatz wechseln oder ob sie sich hauptsächlich an einem Arbeitsplatz befinden. Wechseln die Beschäftigten häufiger den Arbeitsplatz, sollte die Beobachtung nicht arbeitsplatz- sondern bereichsbezogen (Beschäftigte in einem bestimmten Bereich beobachten) erfolgen. Gründe für den häufigen Wechsel können beispielsweise häufige Gruppenarbeit, flexible Arbeitsplätze (Desk Sharing) oder mobile Tätigkeiten innerhalb des Untersuchungsbereichs sein. Besondere Beobachtungen und Auffälligkeiten (zum Beispiel Ausfall der IT-Systeme) sollten gesondert auf dem Aufnahmeformular notiert werden, da sie später zur Interpretation der Ergebnisse dienen könnten. Um die Zwischen- und Endauswertung zu erleichtern und zu Dokumentationszwecken empfiehlt es sich, Auszählungen der Beobachtungen am Ende des Tages beziehungsweise der Woche in einem Auswertungsformular zusammenzufassen.

3. Auswertung

3a. Zwischenauswertung

Eine Zwischenauswertung dient dazu, die Schätzung des Prozentanteils der Ablaufart, die zur Ermittlung des Stichprobenumfanges genutzt wurde, zu überprüfen. Weichen die tatsächlich beobachteten Anteile erheblich vom geschätzten Anteil ab, ist die Korrektur des Stichprobenumfanges notwendig, um die geforderte Genauigkeit letztlich zu erfüllen. Eine Zwischenauswertung wird in der Regel nach einem Viertel der Beobachtungen durchgeführt und besteht aus folgenden Schritten:

- Ermittlung der Anzahl aller Beobachtungen, sowie der Anzahl der auf einzelne Ablaufarten entfallenden Beobachtungen
- Berechnung des Prozentanteils der Ablaufarten nach folgender Formel:

$p = \frac{x}{n} \times 100$	<p>p – Anteilswert in Prozent</p> <p>x – Anzahl der Beobachtungen der Ablaufart</p> <p>n – Anzahl der gesamten Beobachtungen</p>
------------------------------	--

Beispiel (Fortsetzung): Die Zwischenauswertung wurde nach 500 von 1420 Beobachtungen durchgeführt. Dabei wurde die Ablaufart „persönliche Verteilzeit“ in 98 Fällen beobachtet. Daraus ergibt sich der folgende Anteil für persönliche Verteilzeit:

$$p = \frac{x}{n} \times 100 = \frac{98}{500} \times 100 = 19,6\%$$

Im nächsten Schritt wird nun der gegenwärtige Vertrauensbereich mit Hilfe des vorliegenden Ablaufartenanteils ermittelt:

$e = \pm z \times \sqrt{\frac{p \times (100 - p)}{n}}$	<p>e – Genauigkeit</p> <p>z – z-Wert der Aussagewahrscheinlichkeit</p> <p>p – tatsächlicher Prozentanteil</p> <p>n – Anzahl der durchgeführten Beobachtungen</p>
--	--

Ist der geforderte Vertrauensbereich nicht erreicht und weichen die tatsächlichen Prozentanteile von den geschätzten ab, ist der Stichprobenumfang anzupassen. Die bereits dargestellte Formel für die Errechnung des Stichprobenumfanges findet hier Anwendung.

Beispiel (Fortsetzung):

$$n = \frac{z^2 \times p \times (100 - p)}{e^2} = \frac{1,96^2 \times 19,6 \times (100 - 19,6)}{2^2} = 1513,44 \approx 1520$$

Aus diesem Ergebnis ergibt sich die Notwendigkeit, die Zahl der Beobachtungen von 1420 auf 1520 zu erhöhen. Dies wirkt sich, wenn der Beobachtungszeitraum nicht verändert werden soll, auf die Anzahl der Rundgänge pro Tag aus. Zur Berechnung der notwendigen Rundgänge werden die bereits

durchgeführten Beobachtungen von den notwendigen abgezogen und durch die Zahl der noch verbleibenden Untersuchungstage und die Beobachtungen pro Rundgang dividiert:

$$R_T = \frac{n}{T \times n_R} = \frac{1020}{10 \times 14} = 7,28 \approx 8$$

Um tatsächlich alle notwendigen Beobachtungen in der verbleibenden Untersuchungszeit durchführen zu können, muss die Zahl der Rundgänge pro Tag angehoben werden. Ist dies aus Kapazitätsgründen nicht möglich, kann alternativ auch der Untersuchungszeitraum ausgedehnt werden.

3b. Endauswertung

Nachdem alle Beobachtungen durchgeführt wurden, findet die Endauswertung der gesammelten Daten statt. Die Vorgehensweise gleicht der Zwischenauswertung. Zunächst werden die Anteile der Ablaufarten (beobachtbare Aufgaben) anhand ihrer Beobachtungszahlen ermittelt und daraus die Genauigkeit errechnet. Diese sollte innerhalb des geforderten Bereichs liegen. Ist dies nicht der Fall, müssen weitere Beobachtungen durchgeführt werden. In einigen Fällen kann es notwendig werden, die gewonnenen Daten auf deren Aussagekraft (Richtigkeit) zu überprüfen. Beispielsweise könnte die berechnete Abwesenheit der Beschäftigten mit den entsprechenden Zeitaufschreibungen einer Periode verglichen werden. Die Auswertung der Multimomentaufnahme (MMA) liefert die relativen Häufigkeitsanteile für die Ablaufarten des Ablaufartenkataloges und die erhobenen Verteilzeiten. Aus den Häufigkeitsanteilen können nun, je nach Zielsetzung der MMA, verschiedene andere Bezugsgrößen abgeleitet werden, beispielsweise die Grundzeiten und mittleren Bearbeitungszeiten oder der Personalbedarf für eine Aufgabe.

Beispiel – mittlere Bearbeitungszeit: Die MMA ergibt an einem Arbeitsplatz einen relativen Häufigkeitsanteil für die Aufgabe „Belege prüfen“ von 41%. Bei einer Jahresarbeitszeit von 94.953 Minuten (Tarifbeschäftigte, Vollzeit, 39 Std./Woche) würden also 38931 Minuten auf diese Aufgabe entfallen. Aus Statistiken wurde ermittelt, dass pro Jahr durchschnittlich 3976 Belege zu prüfen sind. Die mittlere Bearbeitungszeit für eine Belegprüfung beträgt demnach 9,79 Minuten.

Schlussauswertung in Kombination mit anderen Erhebungsmethoden

Die MMA kann sowohl eigenständig als auch in Kombination mit anderen Erhebungstechniken (beispielsweise Selbstaufschreibung) durchgeführt werden. In Kombination dient sie häufig zur Plausibilisierung der mittels anderer Erhebungstechniken erhobenen Daten, wie beispielsweise zur Überprüfung der in der Selbstaufschreibung erhobenen sachlichen Verteilzeiten. Der Katalog der Ablaufarten kann wie folgt aussehen:

Kürzel	Ablaufart	Beschreibung	Beobachtungs-merkmal
T	Bearbeitungszeit	Bearbeitung der originären Aufgaben	Karte T
S	sachliche Verteilzeit	Rüstzeiten (zum Beispiel PC starten) Teilnahme an internen und externen Schulungen Reisekostenabrechnungen	Karte S
M	persönliche Verteilzeit	private Telefonate, Besprechungen mit Interessenvertretungen in persönlichen Angelegenheiten, Toilettengang	Karte M
E	planmäßige Abwesenheit	Dienstanfang/-ende, Krankheit, Urlaub, Dienstreisen, Pausenregelungen	Karte E
B (optional)	Dienstliche Besprechungen	Dienst-, Referatsleitungs- oder Abteilungsleitungsbesprechungen, Besprechungen oder Abstimmungen mit Sachgebieten, Referaten, Abteilungen, Behörden	Karte B

Tabelle 46: Beispiele für Plausibilisierung Verteilzeitanteile mittels MMA

Sofern die Werte der Selbstaufschreibung (d. h. beispielsweise die erhobenen sachlichen Verteilzeiten) nicht mit den beobachteten Werten der MMA übereinstimmen, müssen die Ergebnisse der MMA als Methode mit höherer Datengüte bei der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt werden.

Die Angleichung der erhobenen sachlichen Verteilzeiten der Selbstaufschreibung mit den beobachteten Werten der MMA erfolgt in mehreren Schritten:

1. Im Aufgabenkatalog wird eine Spalte „Ablaufart“ eingefügt.
2. Die mittels Selbstaufschreibung erhobenen Zeiten müssen den einzelnen Aufgaben des Aufgabenkatalogs zugeordnet sein.
3. Die Aufgaben, die eindeutig Bearbeitungszeit sind, erhalten die Zuordnung der Ablaufart T der MMA (beispielsweise Anfrage bearbeiten).
4. Den sachlichen Verteilzeiten wird die Ablaufart S zugeordnet (z.B. Teilnahme an Personalversammlung = S). Eine weitere Möglichkeit wäre, sich innerhalb der Verteilzeit Besonderheiten wie Besprechungen zu berücksichtigen und diese mit einer anderen Ablaufart zu kennzeichnen (z.B. Besprechungen = B).

5. Den persönlichen Verteilzeiten wird ebenfalls eine Ablaufart zugeordnet (z.B. Persönliche Verteilzeiten = M).

Kernaufgabe (Beispiele)		Zeiten (min)	Ablaufart
Fallbearbeitung			
	Antrag prüfen	75.000	T
	Bescheid erstellen	60.000	T
	Anschrift recherchieren	5.000	T
übergreifende Tätigkeiten (Beispiele)			
Unterstützende Tätigkeit			
	Telefongespräch	9.000	T
	Mitarbeiter schulen	500	T
	sonstiger Posteingang	500	T
Verteilzeiten		Zeiten (min)	Ablaufart
sachliche Verteilzeiten			
	An Personalversammlungen/ Versammlungen im Haupthaus teilnehmen	1.000	S
	Fachliteratur/ Umläufen lesen	1.000	S
	Rückfragen von Kollegen beantworten	10.000	S
	an Besprechungen teilnehmen	10.000	B
	an Fortbildungen und Schulungen teilnehmen	5.000	S
	in Personalrat/Gremien mitarbeiten	3.000	S
	neue Beschäftigte einarbeiten	5.000	S
persönliche Verteilzeiten			
	Gesamtzeit	15.000	M

Tabelle 47: Aufgabenkatalog mit zugeordneten Ablaufarten der MMA

6. Die Gesamterfassungszeit der Selbstaufschreibung wird anhand der prozentualen Verteilung der Ablaufarten der MMA verteilt.

	S	B	M	T	Summe
Multimomentaufnahme in %	18 %	8 %	10 %	64 %	100 %
Multimomentaufnahme Summe	36.000	16.000	20.000	128.000	200.000 JAM

Tabelle 48: Prozentuale Verteilung der Ablaufarten der MMA

7. Anhand des Aufgabenkatalogs wird die prozentuale Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf Basis der in der Selbstaufschreibung erfassten Zeiten abgeleitet.

	S	B	M	T	Summe
Selbstaufschreibung %	12,5 %	5 %	7,5 %	75 %	100 %
Selbstaufschreibung Summe	25.000	10.000	15.000	150.000	200.000 JAM

Tabelle 49: Prozentuale Verteilung auf Basis der Selbstaufschreibung

8. Damit die Verteilung nach Ablaufarten aus der Selbstaufschreibung den Ergebnissen aus der MMA angeglichen werden kann, werden Faktoren berechnet: Hierbei wird die aus der MMA abgeleitete Zeit je Ablaufarte zu der mittels Selbstaufschreibung je Ablaufart erfassten Zeit ins Verhältnis gesetzt.

	S	B	M	T
Berechnung	36.000/ 25.000	16.000/ 10. 000	20.000/ 15 .000	128.000/ 150.000
Faktor	1, 44	1,6	1,33	0,85

Tabelle 50: Berechnung des Faktors

9. Durch Multiplikation mit den Merkmalsfaktoren werden die Bearbeitungszeiten der Selbstaufschreibung unter Berücksichtigung der MMA-Verteilung erneut berechnet.

Kernaufgabe (Beispiele)		Zeiten (min)	Ablaufart	Faktor
Fallbearbeitung				
	Antrag prüfen	75.000	T	*0,85 = 63.750
	Bescheid erstellen	60.000	T	*0,85 = 51.000
	Anschrift recherchieren	5.000	T	*0,85 = 4.250
übergreifende Tätigkeiten (Beispiele)				
Unterstützende Tätigkeit				
	Telefongespräch	9.000	T	*0,85 = 7.650
	Mitarbeiter schulen	500	T	*0,85 = 425
	sonstiger Posteingang	500	T	*0,85 = 425
Verteilzeiten				
sachliche Verteilzeiten				

	An Personalversammlungen/ Versammlungen im Haupthaus teilnehmen	1.000	S	*1,44 = 1.440
	Fachliteratur/ Umläufe lesen	1.000	S	*1,44 = 1.440
	Rückfragen von Kollegen beantworten	10.000	S	*1,44 = 14.400
	an Besprechungen teilnehmen	10.000	B	*1,6 = 16.000
	an Fortbildungen und Schulungen teilnehmen	5.000	S	*1,44 = 7.200
	in Personalrat/Gremien mitarbeiten	3.000	S	*1,44 = 4.320
	neue Beschäftigte einarbeiten	5.000	S	*1,44 = 7.200
persönliche Verteilzeiten				
	Gesamtzeit	15. 000	M	*1,33 = 19.950

Tabelle 51: Multiplikation mit Merkmalsfaktoren

10. Die „Tätigkeit“ persönliche Verteilzeit sollte zwar in der Selbstaufschreibung erhoben werden, wird aber nicht im Aufgabenkatalog ausgewiesen, d.h. diese Zeiten müssen auf die anderen Tätigkeiten, jedoch nicht auf die sachlichen Verteilzeiten verteilt werden. Das erfolgt ebenfalls durch eine Multiplikation aller Zeiten aus dem Aufgabenkatalog mit diesem Faktor.

Persönliche Verteilzeiten:	19.950
Summe JAM (Kernaufgaben und übergreifende Tätigkeiten) ohne pers. Verteilzeiten:	150.000 - 19.950 = 130.050
Gesamtzeit (Kernaufgaben und übergreifende Tätigkeiten) inklusive pers. Verteilzeit	150.000
Faktor	150.000 / 130.050 = 1,15

Tabelle 52: Faktor persönliche Verteilzeit

Kernaufgabe (Beispiele)	Zeiten (min)	Ablaufart	Faktor 1	Faktor 2
Fallbearbeitung				
Antrag prüfen	75.000	T	*0,85 = 63.750	*1,15 = 73.310,5
Bescheid erstellen	60.000	T	*0,85 = 51.000	*1,15 = 58.650
Anschrift recherchieren	5.000	T	*0,85 = 4.250	*1,15 = 4.887,5
übergreifende Tätigkeiten (Beispiele)	Zeiten (min)			
Unterstützende Tätigkeit				

	Telefongespräch	9.000	T	*0,85 = 7.650	*1,15 = 10.350
	Mitarbeiter schulen	500	T	*0,85 = 425	*1,15 = 488,75
	sonstiger Posteingang	500	T	*0,85 = 425	*1,15 = 488,75
Verteilzeiten					
sachliche Verteilzeiten					
	An Personalversammlungen/ Versammlungen im Haupthaus teilnehmen	1.000	S	*1,44 = 1.440	
	Fachliteratur/ Umläufen lesen	1.000	S	*1,44 = 1.440	
	Rückfragen von Kollegen beantworten	10.000	S	*1,44 = 14.400	
	an Besprechungen teilnehmen	10.000	B	*1,6 = 16.000	
	an Fortbildungen und Schulungen teilnehmen	5.000	S	*1,44 = 14.400	
	in Personalrat/Gremien mitarbeiten	3.000	S	*1,44 = 4.320	
	neue Beschäftigte einarbeiten	5.000	S	*1,44 = 7.200	

Tabelle 53: Faktor Zeiten

11. Wurden während der Selbstaufschreibungszeit auch die Zeiten erfasst, die der Untersuchungsbereich aufgewendet hat, um dem Projektteam zur Verfügung zu stehen (z.B. Besprechungen und Rücksprachen bezüglich der Organisationsuntersuchung durchführen), dann müssen diese Zeiten ebenso wie die persönliche Verteilzeit, umverteilt werden.

Die Auswertung ist damit abgeschlossen und die Zeiten der Selbstaufschreibung sind um die Verteilungshäufigkeiten aus der MMA bereinigt.

3c. Ergebnisse interpretieren

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass es sich bei der MMA um eine Wiedergabe der Ist-Situation handelt. Sie liefert keine Informationen zu Optimierungspotenzialen oder Problemursachen. So ist der im Rahmen des o.g. Beispiels ermittelte - deutlich zu hohe - Ansatz für Verteilzeiten weiter zu analysieren und hinsichtlich seiner Bedeutung für die Soll-Konzeption kritisch zu bewerten.

6.1.6.3 Bewertung

Vorteile:

- Die MMA als Stichprobenverfahren verursacht einen geringeren Aufwand als eine Vollerhebung.
- Das Untersuchungsteam ist unabhängig von den Aussagen der Beschäftigten.
- Die Beobachtung selbst kann nach Einweisung durch Aushilfskräfte vorgenommen werden.
- Die betroffenen Beschäftigten werden durch die MMA nur geringfügig bei der Aufgabenerledigung beeinträchtigt.
- Die Daten sind grundsätzlich, abhängig von der Stichprobengüte, sehr belastbar.
- Die Akzeptanz beim Untersuchungsbereich ist nach vergleichsweise kurzer Gewöhnungsphase hoch.

Nachteile:

- Die Qualität der beobachteten Arbeit wird nicht berücksichtigt.
- Die Beschäftigten können bewusst oder unbewusst ihr Verhalten ändern.

6.1.6.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Die Festlegung eines repräsentativen Erhebungszeitraumes sollte in Abstimmung mit dem Untersuchungsbereich stattfinden. Dabei empfiehlt es sich ein bis drei Anfangstage zur Gewöhnung einzuplanen, welche nicht in die Berechnung einfließen. Erfahrungsgemäß sind Verhaltensänderungen auf wenige Tage begrenzt.
- Es empfiehlt sich, mehr Rundgänge als errechnet durchzuführen, da es immer Notierungen gibt, die nicht in die Summe der erforderlichen Notierungen eingehen zum Beispiel bei Abwesenheit aus Urlaubsgründen, Dienstschluss etc.
- Sollten die zu beobachtenden Arbeitssysteme auf zwei oder mehrere Liegenschaften verteilt sein, ist die Erstellung eines Rundgangsplans für alle Liegenschaften empfehlenswert. Hierbei muss der zeitliche Aspekt beachtet werden: Der Rundgang sollte im Vorfeld der Erhebung testweise abgelaufen und die dafür benötigte Zeit ermittelt werden, um festzustellen, wie viele Rundgänge am Tag tatsächlich leistbar sind.
- Zu beachten ist hier die Rahmenarbeitszeit, d. h. die Rundgänge müssen bei einer Rahmenarbeitszeit von 07:00 bis 20:00 Uhr auch innerhalb des gesamten Zeitraums durchgeführt werden und nicht nur in „Kernarbeits-“, oder „Servicezeiten“.
- Die Beobachter sollen neutral sein, den Untersuchungsbereich aber insoweit kennen, dass sie die Beobachtungsmerkmale der Ablaufart zuordnen können.
- Fallen Beobachtungen an, die durch den Beobachter nicht interpretiert werden können, sind diese gesondert zu vermerken und im Nachhinein gegebenenfalls durch Befragung der beobachteten Person abzuklären.

- Es ist sinnvoll zu definieren, wie vorzugehen ist, wenn die Ablaufart während der Beobachtung wechselt. Entweder wird dann konsequent die erste oder die zweite Ablaufart notiert.
- Es sollte darauf geachtet werden, dass das Kartenformat die Größe einer Karteikarte hat, so dass die Ablaufarten eindeutig zu erkennen sind, sobald der Beobachter das Büro der zu beobachtenden Person betritt
- Der Katalog sollte zur Vervollständigung die Ablaufart E (planmäßige Abwesenheit: Urlaub, Krankheit etc.) beinhalten. Die in der Ablaufart E beobachteten Zeiten werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt, da die beobachteten Personen in dieser Zeit abwesend waren und die Erhebung (Anteil der Verteilzeit an der Arbeitszeit) ansonsten verfälscht würde. Die Stichprobe ist dann erfüllt, wenn die berechnete Anzahl der erforderlichen Beobachtungen – ohne die Beobachtungen der Ablaufart E – erreicht ist.
- Telearbeitsplätze/Mobile Arbeit: Die Beschäftigten können nur in den Zeiträumen beobachtet werden, in denen sie am behördlichen Arbeitsplatz anwesend sind, ansonsten muss die Ablaufart „E“ für abwesend gelegt werden.

6.1.7 Zeitaufnahme

Mit der Erhebungstechnik Zeitaufnahme werden Zeitdaten durch Messen der Ist-Zeiten ermittelt. Zeitaufnahmen erfolgen durch Fremdbeobachtung und Fremdaufschreibung. Die Zeitaufnahme ist eine Erhebungstechnik, bei der im Rahmen der Personalbedarfsermittlung die Grundzeiten mittels eines Zeitaufnahmegerätes, beispielsweise einer Stoppuhr, erhoben werden. Die Zeitaufnahme wird von der erhebenden Person in der Rolle eines/einer Beobachtenden parallel zur Bearbeitung einer Aufgabe durchgeführt. Sie misst hierbei die aufgewendeten Arbeitszeiten und protokolliert die Erhebungsdaten in einem Zeitaufnahmebogen.

Folgende Formen der Zeitaufnahme sind möglich:

- Einzelzeitmessung: Der Beobachter misst die Zeiten für ausgewählte Aufgaben.
- Fortschrittszeitmessung: Der Beobachter ist während der gesamten Erhebungszeit anwesend und notiert seine Beobachtungen fortlaufend im Zeitaufnahmebogen.

Zeitaufnahmen dürfen nicht ohne Wissen der zu beobachtenden Person durchgeführt werden. Eine umfassende Information, auch über den Verwendungszweck der zu erhebenden Daten, ist daher vor Beginn einer Untersuchung zwingend erforderlich. Die tariflichen oder betrieblichen Regelungen zur Information der vorgesetzten Führungskräfte beziehungsweise der Personalvertretung über Ziel und die Vorgehensweise der Zeitaufnahme sind im Vorfeld der Erhebung zu beachten. Der Zeitaufnahmebogen ist eine Urkunde. Deshalb müssen die Eintragungen mit einem radierechten Schreibgerät erfolgen.

Zeitaufnahmen können mit und ohne Leistungsgradbeurteilung durchgeführt werden. Zeitaufnahmen mit Leistungsgradbeurteilung werden bei vorwiegend körperlichen, bewegungsbetonten, vom Arbeitsplatzinhaber voll beeinflussbaren Aufgaben beziehungsweise Ablaufschritten angewandt. Bei einer Zeitaufnahme mit Leistungsgradbeurteilung muss der Beobachter auch die Beurteilung des Leistungsgrades beherrschen. Im Bereich der öffentlichen

Verwaltung erfolgen Zeitaufnahmen in der Regel ohne Leistungsgradbeurteilung. Der Zeitaufwand für die Aufgabenerledigung wird dort in der Regel von der geistigen Leistung, der Ausbildung und Erfahrung der Arbeitsplatzinhaber sowie der fördernden oder hemmenden Mitwirkung der an der Aufgabe Beteiligten, beispielsweise den Kunden, beeinflusst. Da es sich bei der Zeitaufnahme um eine Technik zur Teilerhebung handelt, kommt der Repräsentativität der Zeitaufnahmedaten große Bedeutung zu. Detaillierte Informationen hierzu befinden sich im Kapitel → Teilerhebung mittels Stichprobe.

6.1.7.1 Einsatzbereiche

Zeitaufnahmen sind in Verwaltungsbereichen schwierig, da die Abläufe meist lang, teilweise verschachtelt und ihr Beginn und Ende schwierig erkennbar sind. Zudem weichen Arbeitsweise und Arbeitsinhalte oft sehr stark voneinander ab. Die Zeitaufnahme eignet sich für die Erhebung von Bearbeitungszeiten bei

- körperlichen oder optisch leicht identifizierbaren Aufgaben, die
- eine geringe Bearbeitungszeit haben,
- keine großen zeitlichen Schwankungen aufweisen und
- regelmäßig wiederkehren.

Die Zeitaufnahme kann auch bei optisch schwer identifizierbaren Aufgaben eingesetzt werden, wenn Anfang und Ende der Aufgabe klar zu erkennen sind beziehungsweise der zu Beobachtende durch einfache Start- und Stoppsignale Start und Ende der Bearbeitung signalisieren kann. Die Zeitaufnahme ist ebenfalls geeignet für die Ermittlung der Auslastung von Betriebsmitteln im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsbewertungen.

6.1.7.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

1a. Aufgabe oder Ablaufabschnitt abgrenzen

Der Zeitaufnahme geht das Erheben und Gliedern der Aufgaben des Untersuchungsbereichs zwingend voraus (→ Aufgabengliederung). Für die Zeitaufnahme muss zusätzlich festgelegt werden, welche Teilaufgaben einzeln gemessen werden müssen und welche zusammen gemessen werden können. Oftmals werden Ablaufschritte einer Aufgabe nicht für jeden Vorgang unmittelbar durchlaufen, sondern für mehrere Vorgänge gesammelt bearbeitet.

Beispiel: Zunächst werden mehrere Vorgänge im System erfasst, bevor anschließend alle Vorgänge zusammen sortiert und dann erst abgelegt werden.

1b. Erhebungszeitraum und Teilnehmerkreis festlegen

Um die Repräsentativität der erhobenen Daten sicherzustellen, werden die zu untersuchenden Arbeitsplätze nach dem Zufallsprinzip festgelegt. Der Erhebungszeitraum wird gemeinsam mit dem Untersuchungsbereich ermittelt. Die Ermittlung der Untersuchungszeitpunkte sollte wiederum zufällig erfolgen.

1c. Arbeitsablaufbeschreibung anfertigen

In der Regel sind Arbeitsablaufbeschreibungen der zu messenden Aufgabe zur Sicherstellung einer einheitlichen Durchführung an verschiedenen Arbeitsplätzen zu fertigen. Insbesondere das Anfangsereignis (beispielsweise das Öffnen einer Postmappe) und das Endereignis (Weglegen der Postmappe) einer Aufgabe beziehungsweise eines Ablaufabschnittes müssen für den Beobachter (siehe Beispiel Tabellenblatt „Planung der Zeitaufnahme“) erkennbar sein.

1d. Messgerät auswählen

Weiterhin ist im Rahmen der Vorbereitung ein geeignetes Messgerät auszuwählen. Folgende Messgeräte sind für die Zeitaufnahme einsetzbar:

- Armbanduhr, Stoppuhr oder DV-gestütztes Erfassungsgerät.

Dabei ist eine mögliche Grundsatzentscheidung oder Betriebsvereinbarung zum Einsatz von Zeitmessgeräten zu berücksichtigen.

1e. Zeitaufnahmebogen erstellen

Die Erstellung des Zeitaufnahmebogens ist davon abhängig, ob eine Einzel- oder Fortschrittszeitaufnahme durchgeführt werden soll.

2. Durchführung

Jeder Ablaufabschnitt beginnt mit einem Anfangsereignis (beispielsweise Antrag zur Hand nehmen) und endet mit einem Endereignis (Ablage auf dem Stapel). Bei der Einzelzeitmessung wird jeder Ablaufabschnitt gesondert gemessen. Dabei wird das Zeitmessgerät jedes Mal aktiviert, wenn das Anfangsereignis eintritt. Bei Erreichen des Endereignisses wird gestoppt und die benötigte Bearbeitungszeit abgelesen. Bei der Fortschrittszeitmessung wird das Zeitaufnahmegerät mit dem Anfangsereignis gestartet und läuft dann während der gesamten Erhebung. Ist die Bearbeitung der Aufgabe beendet (Endereignis tritt ein) notiert der Beobachter die Fortschrittszeit. Die Bearbeitungszeit der einzelnen Durchläufe wird errechnet, indem die Differenz der Fortschrittszeit aus zwei aufeinander folgenden Durchläufen gebildet wird.

Beispiel: Einzel- und Fortschrittszeitaufnahme im Aufnahmebogen

Anzahl der Notierungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einzelzeitmessung	0,3	0,32	0,28	0,25	0,15	0,24	0,41	0,25	0,22	0,46
Fortschrittszeitmessung	0,3	0,62	0,9	1,15	1,3	1,54	1,95	2,2	2,42	2,88

Tabelle 54: Beispieldaten Einzel-/Fortschrittszeitaufnahme (Teil I)

Die Erhebung der Gesamtzeit der Einzelzeitmessungen innerhalb der Zeitaufnahme muss lückenlos durch dafür geeignete Zeitmessgeräte gewährleistet werden.

3. Auswertung

Vor Beginn der Auswertung wird die Datengüte der erhobenen Messwerte bezüglich ihrer Aussagefähigkeit und Repräsentativität überprüft (→Teilerhebung mittels Stichprobe). Zu diesem Zweck werden Vertrauensbereich und Genauigkeit der Messungen über die entsprechenden Streumaße berechnet und mit den geforderten Werten verglichen. Ist der geforderte Vertrauensbereich nicht erreicht, müssen weitere Messungen durchgeführt werden. Wurden ausreichend viele Messungen vorgenommen, wird das arithmetische Mittel, also die mittlere Bearbeitungszeit für die Aufgaben berechnet. Bei der Einzelzeitmessung wird zu diesem Zweck die Summe der Einzelzeiten durch die Anzahl der Messungen geteilt. Bei der Fortschrittszeitmessung wird der letzte notierte Wert, der die Summe aller einzelnen Messwerte darstellt, durch die Anzahl der Messungen geteilt.

Beispiel: Berechnung des arithmetischen Mittels bei Einzel- und Fortschrittszeitaufnahme

Anzahl der Notierungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	arithmetisches Mittel
Einzelzeitmessung	0,3+0,32+0,28+0,25+0,15+0,24+0,41+0,25+0,22+0,46= 2,88										0,288
Fortschrittszeitmessung	0,3	0,62	0,9	1,15	1,3	1,54	1,95	2,2	2,42	2,88	0,288

Tabelle 55: Beispieldaten Einzel-/Fortschrittszeitaufnahme (Teil II)

Der berechnete Wert stellt die mittlere Bearbeitungszeit ohne Verteilzeiten (Grundzeit) dar.

6.1.7.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Technik liefert bei exakter Ausführung genaue Ergebnisse.

Nachteile

- Bei Verwaltungstätigkeiten ist die Zeitaufnahme nur begrenzt einsetzbar, da die ermittelten genauen Zeiten zu scheinbar genauen mittleren Bearbeitungszeiten führen (mögliche Verhaltensänderung).
- Die Zeitaufnahme verursacht einen hohen Erhebungsaufwand.
- Es kann bei den zu untersuchenden Beschäftigten zu einer psychischen Belastung kommen, welche dazu führen könnte, dass Leistungen vom Normalzustand abweichen oder sich der Zeitaufnahme gar widersetzt wird.

6.1.7.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Neben der Informationsveranstaltung und dem Informationsschreiben ist es sinnvoll, im Vorfeld einer Zeitaufnahme im persönlichen Gespräch mit den betroffenen Beschäftigten noch einmal die Rahmenbedingungen der Zeitaufnahme durchzusprechen. So lassen sich Ängste ausräumen.
- Akzeptanz fördernd kann ebenfalls eine Probeerhebung des zu erhebenden Arbeitsablaufs sein. So können Anfangs- und Endereignisse nochmals überprüft werden. Außerdem können sich die Beschäftigten mit dem Ablauf der späteren Zeitaufnahme und der Tatsache, dass sie während der Bearbeitung beobachtet werden, vertraut machen.
- Vor der Zeitaufnahme sollte deutlich gemacht werden, dass die Beschäftigten keiner Leistungsprüfung unterliegen und dass es nicht darauf ankommt, überdurchschnittliche Leistungen zu zeigen, sondern, dass gearbeitet werden soll wie sonst auch. Dies sollte auch während der Zeitaufnahme wiederholt werden, wenn sich der Eindruck ergibt, dass zu Beobachtende sehr angespannt wirken und besonders schnell zu arbeiten scheinen.
- Die Position des Beobachters muss so gewählt werden, dass der Arbeitsablauf gut überblickt werden kann, eine Beeinträchtigung oder Behinderung des zu Beobachtenden jedoch vermieden wird.
- Im Vorfeld der Zeitaufnahme sollten die betroffenen Beschäftigten informiert werden, dass auf ihren Wunsch eine Person ihres Vertrauens, zum Beispiel ein Mitglied der Personalvertretung, bei der Zeitaufnahme anwesend sein kann.

6.1.7.5 DV- Unterstützung

Für die Erhebung und Auswertung von Zeitwerten mittels Zeitaufnahme existieren verschiedene Hilfsmittel. Diese reichen von einfachen Stoppuhren über digitale Aufnahmegeräte mit Schnittstellen zur Übertragung der erhobenen Daten bis hin zu komplexer Software zur parallelen Aufnahme und Auswertung per Notebook. Die Auswahl des Erhebungswerkzeugs sollte sich nach der Häufigkeit der Anwendung der Erhebungstechnik richten. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen in der

öffentlichen Verwaltung sind in der Regel die Aufnahme der Zeit mittels Stoppuhr und die Auswertung über ein Tabellenkalkulationsprogramm ausreichend.

6.1.8 Analytisches Schätzen

Das Analytische Schätzen ist eine Technik zur Ermittlung quantitativer Daten auf Basis von Schätzungen. Dabei entspricht die Güte der hierdurch erhobenen Daten nicht derjenigen der übrigen Erhebungstechniken. Dennoch ist die Genauigkeit von Schätzdaten bei sachgerechter Erhebung in der Regel erheblich größer, als der Begriff „Schätzen“ zunächst assoziiert. Schätzungen werden in der Regel in Interviews vorgenommen. Dabei greifen die Befragten auf Erfahrungswerte aus der Aufgabenerledigung der Vergangenheit zurück. Die Qualität der Schätzergebnisse ist dann besonders hoch, wenn die Zeiten sachverhaltsbezogen geschätzt werden. Hierzu wird im Vorfeld der Datenerhebung die Aufgabe untergliedert beziehungsweise der Ablauf in kleine, überschaubare Arbeitsschritte zerlegt (→ Aufgabengliederung). Durch die Untergliederung in Unter- und Teilaufgaben / Arbeitsschritte wird das Schätzen erleichtert, da kleine Einheiten einfacher zu schätzen sind, als ganze Aufgabenblöcke. Eine verbindliche Regel, wie groß die Arbeitsschritte sein müssen, damit Schätzfehler vermieden oder gering gehalten werden können, gibt es nicht. Wichtig ist, dass der Schätzende über den zu betrachtenden Arbeitsschritt eine möglichst genaue Zeitvorstellung entwickeln kann. Die Schätzwerte der Teilaufgaben werden summiert und ergeben die Bearbeitungszeit für die Gesamtaufgabe. Eine Reduzierung von Schätzfehlern wird erreicht, wenn mehrere Beschäftigte, die die Aufgabe ausführen, für den gleichen Sachverhalt Zeit- und Mengenschätzungen vornehmen. Die Summen der Teilschätzungen zu einer Aufgabe werden zu einem Schätzwert für die Gesamtaufgabe addiert. Das Analytische Schätzen kann eigenständig oder ergänzend zu anderen Erhebungstechniken eingesetzt werden.

6.1.8.1 Einsatzbereiche

Das Analytische Schätzen ist besonders geeignet für die Datenerhebung bei Aufgaben, die eines oder mehrere der folgenden Kriterien erfüllen:

- unregelmäßig auftretende Aufgaben in geringer Häufigkeit und mit geringem Zeitbedarf,
- Aufgaben, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken oder erst in der Zukunft anfallen werden,
- Aufgaben, die überwiegend mit kreativen oder dispositiven Anforderungen verbunden sind.

Weiterhin findet das Analytische Schätzen Anwendung, wenn Messungen des Zeitbedarfs nicht möglich sind (zum Beispiel bei konzeptionellen Tätigkeiten), Messungen des Zeitbedarfs am Arbeitsplatz zwar möglich sind, aber vermieden werden sollen (zum Beispiel wegen des nicht im Verhältnis stehenden Aufwands), der zur Verfügung stehende Erhebungszeitraum insgesamt nicht repräsentativ ist. Mit Schätzverfahren können folgende quantitative Daten erhoben werden: Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten, Fallzahlen, Häufigkeiten von Ablaufvarianten und Zeitanteile. Vor dem Einsatz von Schätzverfahren zur Erhebung von Bearbeitungszeiten ist in jedem Fall zu überprüfen, ob den objektiveren Erhebungstechniken wie → Selbstaufschreibung, → Zeitaufnahme, → Multimomentaufnahme oder → Laufzettelverfahren nicht Vorrang eingeräumt werden muss. Die

Gründe, die gegen den Einsatz dieser Techniken sprechen, sind im Abschlussbericht nachvollziehbar zu dokumentieren. Auch ist der Einsatz des Schätzverfahrens zur Ermittlung von Mengen zu begründen, da hier erfahrungsgemäß Schätzungen meist ohne Rückgriff auf andere Informationsquellen wenig verlässlich sind.

6.1.8.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

1a. Erstellen eines Aufgabenkataloges

Voraussetzung für die Durchführung des Analytischen Schätzens ist ein aktueller und umfassender Aufgabenkatalog, der alle Aufgaben des Untersuchungsbereichs systematisch und vollständig wiedergibt (→ Aufgabengliederung). Dieser Aufgabenkatalog wird mit dem Untersuchungsbereich erarbeitet und abgestimmt. Da der Aufgabenkatalog als Grundlage für die Schätzung der Bearbeitungszeiten dient, sollte er so detailliert sein, dass er den Beschäftigten eine realistische Schätzung des Zeitbedarfs und der Vorkommenshäufigkeit einzelner Teilaufgaben oder Tätigkeiten ermöglicht.

1b. Festlegen des Vorgehens

Abhängig von der Zielsetzung der Erhebung wird ein aufgaben- oder arbeitsplatzbezogenes Vorgehen gewählt. Bei der aufgabenbezogenen Vorgehensweise werden alle an der Erledigung einer Aufgabe Beteiligten in das Schätzverfahren einbezogen und so der Personalbedarf für die gesamte Aufgabe erhoben.

1c. Erstellen eines Erhebungsformulars

Zur Vorbereitung der Zeit- und/oder Mengenerhebung wird der Aufgabenkatalog in ein Erhebungsformular übertragen. Dieses kann zur Vorbereitung und Vereinfachung der späteren Personalbedarfsberechnung als Formular in einer Tabellenkalkulation mit Formeln für die untersuchungsrelevanten Aufgabenebenen hinterlegt werden.

Name		Sachbearbeitung X				
Ord-Nr.	Aufgabengliederung-Text	% 2. Ordng.	Jahresarbeits- minuten 2. Ordnungsebene	Jahresarbeits- minuten 3. Ordnungsebene	Jahresarbeits- minuten tiefste Ordnungsebene	Erläuterungen zu Arbeitsmengen und -zeiten
1	Referat A					
1.1	Grußworte, Glückwünsche etc. erstellen	3%	2.400	2.400	2.400	2 mal im Monat, je 4 Stunden
1.2	Anfragen bearbeiten	34%	31.300			
1.2.1	parlamentarische Anfragen bearbeiten			6.720		
1.2.1.1	große Anfragen beantworten				3.840	1 mal im Jahr, 8 Arbeitstage
1.2.1.2	kleine Anfragen beantworten				2.880	4 mal im Jahr, 1-3 Arbeitstage (durchschnittlich 2 Arbeitstage)
1.2.2	Bürgerfragen beantworten			24.580	24.580	täglich (205 mal), je 1,5 Stunden
1.3	Gremiensitzungen wahrnehmen	38%	35.040			
1.3.1	Gremiensitzungen vorbereiten			9.840	9.840	1 mal in der Woche, je 4 Stunden
1.3.2	an Gremiensitzungen teilnehmen			19.680	19.680	1 mal in der Woche, je 1 Arbeitstag
1.3.3	Gremiensitzungen nachbereiten			5.520	5.520	1 mal in der Woche, je 2 Stunden; 5 mal im Jahr Protokoll erstellen mit weiteren 2 Stunden Arbeitsaufwand
1.4	Öffentlichkeitsarbeit betreiben	26%	24.691			
1.4.1	Presse auswerten			18.435	18.435	täglich, 90 Minuten
1.4.2	Pressespiegel erstellen			4.097	4.097	täglich, 20 Minuten
1.4.3	Pressemitteilungen erstellen			2.160	2.160	1 mal im Monat (ohne Vertretung, also 12 Monate), je 3 Stunden

Tabelle 57: Beispiel für eine arbeitsplatzbezogene Erhebung mittels Analytischem Schätzen

1d. Dokumentation der Einflussfaktoren

Schätzdaten müssen transparent und nachvollziehbar sein. Dies setzt voraus, dass über die Dokumentation der Daten deren Reproduzierbarkeit gewährleistet ist, damit die Wertebildung nachvollzogen und überprüft werden kann. Um diese Forderung nach Reproduzierbarkeit der Daten zu erfüllen, aber auch um die Schätzdaten für eine Fortschreibung wieder verwenden zu können, sind entsprechende Vorbereitungen, wie die Erfassung und Dokumentation

- des Arbeitssystems, der Arbeitsbedingungen und der Einflussgrößen

erforderlich. Dies beinhaltet beispielsweise die angewendeten Arbeitsverfahren, die vorgegebenen Arbeitsmethoden, die eingesetzten Arbeitsmittel sowie die Arbeitsbedingungen, unter denen die erhobenen Zeiten gültig sind.

1e. Festlegen des Untersuchungsbereichs

Bei der Auswahl der zu Befragenden ist zu beachten, dass deren Schätzungen umso verlässlicher sind, je größer das Wissen und die Erfahrung über das vorliegende Arbeitsverfahren, die Arbeitsmethode und die Einflussgrößen sind. Außerdem sollten möglichst Personen schätzen, die tatsächlich mit der Erledigung der Aufgabe betraut sind und nicht deren vorgesetzte Führungskräfte oder gar das Untersuchungsteam.

2. Durchführung

Das Analytische Schätzen wird mit Hilfe der Methode → Interview durchgeführt. Auf Basis des vorbereiteten Erhebungsbogens wird für jede Teilaufgabe oder jede Tätigkeit die jeweilige Bearbeitungszeit geschätzt. Die Schätzungen werden dabei beginnend bei der tiefsten Gliederungsebene der Teilaufgaben vorgenommen. Durch Summierung der geschätzten Werte ergeben sich die Bearbeitungszeiten der darüber liegenden Gliederungsebenen bis hin zu den Hauptaufgaben (Bottom-up-Schätzung). Zusätzlich zu den Zeit- und Mengendaten werden weitere Einfluss nehmende Detailinformationen erfragt und im Erhebungsbogen dokumentiert, beispielsweise Fallvarianten und deren Vorkommenshäufigkeiten (Vorkommenshäufigkeit einzelner Arbeitsschritte in Relation zur Teil- oder Hauptaufgabe. Die Vorkommenshäufigkeit ist relevant für die Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit, wenn einzelne Arbeitsschritte, zum Beispiel klärende Rückfragen, nicht mit der gleichen Häufigkeit anfallen wie die Gesamtaufgabe). Die relative Häufigkeit wird jedoch im Erhebungsbogen unmittelbar in einem absoluten Wert ausgedrückt.

Schätzbereich	Beispiele Schätzangabe	Bemerkung
Vorkommenshäufigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• zwei Anträge täglich• eine Besprechung monatlich• vier Anrufe wöchentlich• jährliche Abschluss-	<p>Bei arbeitsplatzbezogener Betrachtung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Es werden nur die Vorkommenshäufigkeiten berücksichtigt, die innerhalb der Nettoarbeitszeit des Arbeitsplatzinhabers tatsächlich anfallen (= die Zeit, die nach Abzug von Wochenenden, Feiertagen, pauschalen Abzügen für berechnete Abwesenheiten

	rechnung <ul style="list-style-type: none"> • 14tägige Besprechungen • in 30 % der Fälle, in denen die Aufgabe X anfällt, fällt auch die Teilaufgabe Y an 	wie Krankheit, Urlaub etc. tatsächlich für die Aufgabenerledigung verbleibt). ¹⁰² Das heißt konkret, es werden nur Vorkommen, die auch tatsächlich vom Arbeitsplatzinhaber während seiner Anwesenheiten abgedeckt werden (zum Beispiel bei der Vorkommenshäufigkeit „täglich“ = Anzahl der durchschnittlichen Anwesenheitstage im Jahr gemäß den aktuellen Personalkostensätzen des Bundesministeriums der Finanzen ¹⁰³), in den Personalbedarf eingerechnet. Übrige Vorkommen werden in der Regel von der Vertretung abgedeckt. <ul style="list-style-type: none"> • Werden einzelne Aufgaben nicht durch die Vertretung abgedeckt und bleiben bei Abwesenheit der Arbeitsplatzinhaber „liegen“, ist der Aufwand für die gesamte Fallmenge dort einzurechnen. Bei aufgabenbezogener Betrachtung: <ul style="list-style-type: none"> • Bei der Ist-Erhebung werden alle Vorkommenshäufigkeiten Arbeitsplatz unabhängig erhoben und fließen in den Gesamtpersonalbedarf für die Aufgabenerledigung ein.
Bearbeitungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> • 15 Minuten • 15 bis 20 Minuten • einfacher Fall: 15 Min. Normalfall: 20 Min. schwieriger Fall: 35 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schätzwerte können konkret als Festwert, als Intervallwert oder gewichtete Werte (PERT-Methode) angegeben werden.

Tabelle 58: Beispiele für Schätzangaben

Eine Plausibilisierung einzelner Schätzdaten kann über die Umrechnung in andere Zeitdimensionen oder den Vergleich im Bezug zu Fallzahlen erfolgen.

2a. Schätzen nach der PERT-Methode

Die PERT-Methode findet dann Anwendung, wenn im Gegensatz zum Schätzen von festen Zeitwerten der Zeitbedarf nur annähernd exakt geschätzt werden kann. Ausgehend von der Annahme, dass ein Vorgang unterschiedliche Ausprägungen und daraus folgend auch unterschiedliche Bearbeitungszeiten haben kann, wird für diesen Vorgang eine minimale, normale und maximale Bearbeitungszeit geschätzt. Die für die Aufgabe anzusetzende gewichtete mittlere Bearbeitungszeit ergibt sich dann aus folgender Formel:

$$t_{\text{mittel}} = \frac{t_{\text{min}} + 4t_{\text{norm}} + t_{\text{max}}}{6}$$

¹⁰² In begründeten Ausnahmefällen kann von der pauschalen Fallzahl abgewichen werden. Dies bedarf einer gesonderten Dokumentation.

¹⁰³ Der aktuell gültige Wert kann den regelmäßig vom Bundesministerium der Finanzen (www.bmf.bund.de) veröffentlichten Personalkostensätzen entnommen werden.

Beispiel: Eine Antragsbearbeitung dauert unter optimalen Bedingungen, wenn alle Informationen und erforderlichen Unterlagen vorliegen, 15 Minuten. Im Normalfall, wenn nur noch einzelne Informationen recherchiert werden müssen, 20 Minuten. Bei ungünstigen Bedingungen, wenn fehlende Unterlagen angefordert werden müssen, 35 Minuten. Die Berechnung der mittleren Bearbeitungsdauer erfolgt über die PERT-Formel folgendermaßen:

$$t_{\text{mittel}} = \frac{15 + 4 \times 20 + 35}{6} = \frac{130}{6} = 21,67$$

Im Beispielfall beträgt die mittlere Bearbeitungsdauer 21,67 Minuten.

2b. Schätzen nach dem Zeitklassenverfahren

Eine weitere Variante zum Schätzen von festen Zeitwerten stellt die Schätzung von Intervallwerten, also Zeitspannen oder Zeitklassen, dar. So kann zum Beispiel geschätzt werden, dass für einen Arbeitsschritt zwischen 15 und 20 Minuten aufgewendet werden müssen. Das systematische Verwenden derartiger Schätzintervalle erfolgt mit Hilfe des Zeitklassenverfahrens. Dabei handelt es sich um eine überschlägige Zeitermittlung, deren Verlässlichkeit dann erfüllt ist, wenn

- die Aufgaben nur selten oder überhaupt nicht in gleicher Weise anfallen, jedoch Vorgaben hinsichtlich der Aufgabenerfüllung existieren,
- Aufgaben und Arbeitsschritte präzise beschrieben und abgegrenzt sind,
- die Beschäftigten im Laufe eines Planungszeitraums eine zufällige Folge unterschiedlicher Aufgaben auszuführen haben, so dass sich die Ungenauigkeiten der einzelnen Grundzeiten im Laufe des Zeitraums weitgehend ausgleichen können.

Die Grundlage und das Arbeitsmittel des Zeitklassenverfahrens ist die Zeitklassentabelle. Sie beruht auf einer Zeitachse, welche in lückenlos aufeinander folgende Zeitklassen gegliedert wird. Folgende Tabelle zeigt beispielhaft eine solche Zeitklassentabelle.

Zeitklasse	Untergrenze in Minuten	Obergrenze in Minuten	Mittelwert in Minuten
k ₁	0	2	1
k ₂	2	6	4
k ₃	6	12	9
k ₄	12	20	16
...

Tabelle 59: Beispiel Zeitklassentabelle

Die befragte Person legt sich bei der Schätzung der Bearbeitungszeiten je Aufgabe oder Arbeitsschritt auf ein Intervall, eine Zeitklasse, fest. Der Vorteil beim Zeitklassenverfahren liegt

darin, dass Schätzungen bereitwilliger vorgenommen werden, wenn Zeitintervalle angegeben werden können. Grundsätzlich wird beim Analytischen Schätzen ein Betrachtungszeitraum von einem Jahr berücksichtigt. Bei geschätzten Fallzahlen sind die Mengenangaben einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen (beispielsweise durch stichprobenartige Erhebungen oder Aktenauswertungen, durch Heranziehen von Vergleichswerten). Die geschätzten Zeit- und Mengenangaben werden multipliziert, auf den Betrachtungszeitraum (meist ein Jahr) hochgerechnet und als Jahresarbeitsminutenwert bei jeder Teilaufgabe ausgewiesen.

3. Auswertung

In die Auswertung können nur Daten einbezogen werden, die plausibilisiert werden konnten. Schätzungen, die insgesamt über die zur Verfügung stehende Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft hinausgehen, werden nur dann anerkannt, wenn

- geleistete Überstunden über die Arbeitszeiterfassung nachgewiesen werden können,
- ein erheblicher Resturlaubsanspruch besteht,
- verringerte oder keine Ausfalltage für Krankheit, Kur etc. angefallen sind,
- in Ausnahmefällen durch Führungskräfte plausibilisierte Arbeitsleistungen im Privatbereich (so genannte Hausarbeiten) erbracht wurden.

Nicht plausible Daten können in der Berechnung nicht berücksichtigt werden.

3a. Auswertung bei arbeitsplatzbezogener Erhebung

Die Erhebungsinterviews liefern Zeitschätzungen sowie Vorkommenshäufigkeiten für die wahrgenommenen Teilaufgaben eines Arbeitsplatzes. Sofern Mengendaten im Interview mit erhoben wurden, erbringen sie auch den Gesamtaufwand für die jeweilige Teilaufgabe. Der Aufwand für die Teilschätzungen ergibt aufsummiert den Gesamtaufwand für eine Hauptaufgabe. Diese Zeitschätzungen werden zur (Ober-)Aufgabe aufsummiert. Die Summe der Hauptaufgaben weist die gesamte geleistete Jahresarbeitszeit an einem Arbeitsplatz aus.

3b. Auswertung bei aufgabenbezogener Erhebung

Bei aufgabenbezogenen Erhebungen mit mehreren Befragten liefern die Erhebungsinterviews mehrere Zeitschätzungen für die gleiche Teilaufgabe. Aus den Einzelschätzungen wird ein Durchschnittswert für die Bearbeitung der Teilaufgabe ermittelt und sofern Mengendaten im Interview mit erhoben wurden, auch der Gesamtaufwand für die jeweilige Teilaufgabe. Wurden in den Einzelinterviews Bearbeitungszeiten und Mengendaten für jede befragte Person unter Berücksichtigung der relativen Häufigkeiten gleich zu einem Zeitbedarf hochgerechnet, dann werden für die Berechnung der aufgewendeten Jahresarbeitsminuten für die Gesamtaufgabe die Zwischenrechnungen der einzelnen Interviews für die Wahrnehmung einer Teilaufgabe aufsummiert.

Beispiel:

Nr.	Aufgabe	Sachbearbeiter X (Jahresarbeits- minuten)	Sachbearbeiter Y (Jahresarbeitsminuten)	Summe (Gesamtaufwand in Jahresarbeits- minuten)
1.1	Grußworte, Glückwünsche erstellen	2.400	29.520	31.920
1.2	Anfragen bearbeiten	31.300	24.840	56.158
1.3	Gremiensitzungen wahrnehmen	35.040	34.440	68.880
1.4	Öffentlichkeitsarbeit betreiben	24.691	18.448	43.156

Tabelle 60: Beispiel für die aufgabenbezogene Auswertung

Grundsätzlich ist bei der Auswertung davon auszugehen, dass in den geschätzten Bearbeitungszeiten sachliche und persönliche Verteilzeiten enthalten sind. Daher kann ein weiterer pauschaler Verteilzeitzuschlag nur in begründeten Ausnahmefällen berücksichtigt werden und ist besonders zu begründen und zu dokumentieren.

6.1.8.3 Bewertung

Vorteile

- Die Methode ist grundsätzlich geeignet für alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung.
- Analytisches Schätzen verursacht im Vergleich zu den übrigen Erhebungstechniken (zum Beispiel Multimomentaufnahme) einen geringeren Aufwand.
- Die Erhebungsdauer kann aufgrund des geringeren Aufwands ebenfalls kürzer sein.
- Analytisches Schätzen erfordert wenig methodisches Wissen und kann leicht erlernt werden.
- Die Technik erfährt eine hohe Akzeptanz im Untersuchungsbereich, da die Daten bei den Beschäftigten erfragt werden.

Nachteile

- Das Verfahren ist vergangenheitsbasiert.
- Die Datengüte hängt vom Schätzvermögen der Befragten und von der Begleitung der befragenden Person ab.
- Schätzungen sind meist subjektiv und nur schwer nachprüfbar.

6.1.8.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

Es beschleunigt die Datenerhebung und -auswertung, wenn die Schätzdaten im Interview unmittelbar IT-gestützt erfasst und dokumentiert werden. Zum einen können alle Einflussfaktoren und Informationen ohne zusätzliche Nacherfassung skizziert werden, zum anderen erleichtert die Eingabe in vorbereitete und mit Berechnungsformeln hinterlegte elektronische Vordrucke einer Tabellenkalkulation den Überblick über die gewonnenen Daten im Interview. Alle Arbeitsschritte einer Aufgabe werden unmittelbar mit der Eingabe zu einer zeitlichen Aussage zur Gesamtaufgabe aufsummiert und liefern Anhaltspunkte für Nachfragen zur Plausibilisierung der Schätzdaten. Die IT-gestützte Erfassung der Schätzungen parallel zum Interview setzt jedoch voraus, dass die befragende Person ausreichend versiert ist im Umgang mit dem eingesetzten Programm und den Erhebungsvordrucken. Im Vorfeld einer solchen Vorgehensweise ist unbedingt das Einverständnis der zu Befragenden einzuholen.

6.1.8.5 DV- Unterstützung

Für die Berechnung der im Interview erhobenen Zeiten und Mengen eignen sich die Standardfunktionen einer Tabellenkalkulation. Für die Auswertung und Analyse der Daten bietet die Pivottabellenfunktion einer Tabellenkalkulation komfortable und vielseitige Auswertungsoptionen. Mit interaktiven Pivottabellen können umfangreiche Datenmengen zusammengefasst und individuell nach verschiedenen Gesichtspunkten ausgewertet werden.

Anmerkungen des Bundesrechnungshofes zum Analytischen Schätzen

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass bei einer korrekten Personalbedarfsermittlung nicht frei zwischen der Anwendung des Analytischen Schätzverfahrens und des Analytischen Berechnungsverfahren gewählt werden kann. Das Berechnungsverfahren ist aufgrund seiner höheren Genauigkeit vorrangig einzusetzen.

Der Bundesrechnungshof hat bei seinen Prüfungen festgestellt, dass Behörden häufig das Analytische Schätzverfahren wählen, weil es nach ihrer Auffassung einen geringeren Aufwand erfordert. Die Behörden verkennen dabei, dass die Vorbereitung für die korrekte Durchführung des Analytischen Schätzverfahrens im Einzelfall aufwendiger sein kann als die des Analytischen Berechnungsverfahren.

Bei den Prüfungen bemängelte der Bundesrechnungshof vor allem, dass die Zeitwerte auf Basis zu grober Aufgabenkataloge lediglich summarisch geschätzt wurden.

Bei der Anwendung des Analytischen Schätzverfahrens ist daher darauf zu achten, dass der Aufgabenkatalog ausreichend detailliert ist, um genaue Schätzungen zu ermöglichen. Gegebenenfalls sollten grafische Beschreibungen des Arbeitsablaufs oder Aufgabengliederung mit Funktionszuordnung erstellt werden.

Die Tätigkeiten der Verwaltungspraxis sollten vollständig und für Zeitbedarfsschätzungen hinreichend abgegrenzt erfasst werden.

Die arbeitsorganisatorischen Zusammenhänge sollten ausreichend deutlich gemacht und angemessen berücksichtigt werden.

Die durchschnittlichen (relativen) Häufigkeiten der einzelnen Tätigkeiten sollten hinreichend abgesichert festgestellt werden.

Ein weiterer häufiger Mangel war, dass die Zeitwerte nicht von den Beschäftigten selbst, sondern von Vorgesetzten oder dem Untersuchungsteam geschätzt wurden. Das analytische Schätzverfahren bedingt jedoch, dass (möglichst mehrere) direkt mit der jeweiligen Aufgabe befasste Personen die Zeitwerte schätzen.

6.1.9 Workshop/Moderation

Workshops sind Veranstaltungen, bei denen sich kleinere Gruppen mit begrenzter Zeitdauer intensiv mit einem Thema auseinandersetzen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der gemeinsamen Arbeit an einem gemeinsamen Ziel. Unter Moderation wird in der Verwaltungspraxis häufig noch die Diskussionsleitung durch die ranghöchste einladende Person verstanden. Moderation bedeutet darüber hinaus aber eine Methode zur Steuerung der Kommunikation in Arbeitsgruppen, wobei die Gruppe kooperativ und gemeinschaftlich zu einem bestimmten Ziel oder Ergebnis geführt werden soll. Ergänzend zu geläufigen Gesprächsstrukturen, in denen ein Diskussionsleiter ein Gespräch lenkt und beeinflusst, soll die Moderation die motivierte, aktive Mitarbeit aller Beteiligten fördern. Das Ziel ist ein für alle nachvollziehbares, gemeinsam entwickeltes Ergebnis. Die Arbeit in Gruppen und die Moderation sind also untrennbar miteinander verbunden. Praktische Erfahrungen zeigen, dass in Gesprächsrunden und Workshops häufig wertvolle Arbeitszeit durch unsystematische Gesprächsführung gebunden wird. Zwischenmenschliche Konflikte werden auf der Sachebene ausgetragen und Diskussionsinhalte zu den definierten Themen schweifen ab. In der Folge kommt es zur „Vertagung“ der eigentlich dringend benötigten Ergebnisse oder dem Abbruch eines erfolglosen Gesprächs. Der Moderation kommt deshalb eine äußerst wichtige Rolle für die Erreichung der Ziele eines Workshops zu. Während die teilnehmenden Personen für die inhaltlichen Beiträge zuständig sind, hat die moderierende Person die Verantwortung für den zeitlichen und strukturellen Ablauf sowie die Dokumentation der Ergebnisse. Durch gezielte Fragestellung oder Thesen unterstützt sie die Gruppe bei der Erarbeitung der Ergebnisse und sorgt dafür, dass der rote Faden im Meinungsaustausch erhalten bleibt. Die Inhalte und Ergebnisse des Workshops fasst sie in klarer und verständlicher Form zusammen. Aufgaben der Moderation in einem Workshop sind:

- Definition des Workshop-Ziels, Gestaltung des Gesprächsverlaufs (Dramaturgie), Organisatorische Vorbereitung, Einführung in die Thematik, Steuerung der Diskussion / des Gesprächs, Inhaltliche Klärung bei Unklarheiten, Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse.

Für die Steuerung der Gruppe werden bei der Moderation verbale Steuerungsmittel, unterstützt durch nonverbale Steuerungsmittel (Mimik, Gestik, Tonfall), eingesetzt:

Verbale Steuerungsmittel	Erklärung	Nonverbale Unterstützung
Fragen stellen	„Wer fragt, der führt“ – Durch gezielte Fragen kann die Gruppe in eine gewünschte Richtung gelenkt werden. Fragen müssen grundsätzlich präzise und eindeutig sein.	auffordernde Gestik und Mimik
aktives Zuhören	Aktives Zuhören bedeutet, dass die von der Gruppe eingebrachten Inhalte tatsächlich wahrgenommen und gewürdigt werden. Es können sich zum Beispiel die weitere Vorgehensweise und Fragestellung der Moderation ändern, wenn sich durch Ideen und Gedanken der Gruppe Veränderungen ergeben. Reagiert die moderierende Person nicht auf Antworten der Gruppe und fährt nach einem starren Schema fort, führt dies möglicherweise zur Demotivation.	Kopfnicken
Zusammenfassen	Nach jedem Zwischenergebnis oder nach Abschluss eines	

	wichtigen Arbeitsschrittes zieht die moderierende Person ein Fazit. Zum einen wird damit die Gruppe wieder auf denselben Diskussionsstand gebracht, zum anderen wird verdeutlicht, dass Ergebnisse erzielt worden sind. Dies kann zur Motivation der Gruppe beitragen.	
--	--	--

Tabelle 61: Steuerungsmittel für die Moderation

6.1.9.1 Einsatzbereiche

Im Rahmen einer Organisationsuntersuchung kann die Arbeit in Gruppen an verschiedenen Stellen hilfreich sein, beispielsweise bei der Erhebung von Daten (Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Mengen) oder bei der Erarbeitung von Konzepten (siehe auch → Brainstorming, → Bewertungsmethoden). Sobald mehrere Personen zusammen arbeiten oder Entscheidungen gemeinsam in Besprechungen getroffen werden sollen, sollte die Technik der Moderation zum Einsatz kommen.

6.1.9.2 Verfahrensbeschreibung

Die Moderation umfasst mehr als nur die Leitung des Workshops. Das folgende schrittweise Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt:

1. Vorbereitung des Workshops und der Moderation

1a. Ziele festlegen

Zur Vorbereitung gehört zunächst die genaue Klärung und Definition der Ziele des Workshops. Wird die Moderation durch eine außen stehende Person wahrgenommen, sind die Themenstellung und die Art des Ergebnisses mit dem Auftraggeber zu klären und entsprechend zu formulieren. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass das Ergebnis durch die moderierende Person auch tatsächlich erreichbar sein muss. So ist zum Beispiel der Auftrag „Optimierung des Beschaffungsprozesses“ kein ausführbarer Moderationsauftrag, allenfalls kann eine „Sammlung von Vorschlägen zur Optimierung des Beschaffungsprozesses“ stattfinden.

1b. Dramaturgie erarbeiten

Nachdem die Zielstellung und damit der Moderationsauftrag geklärt wurden, erarbeitet die moderierende Person die Dramaturgie. Sie gestaltet also den Ablauf des Workshops und der Moderation in allen Einzelheiten. Die Dramaturgie einer Moderation umfasst speziell die Einstiegsfrage oder -these und alle Folgefragen, mit denen die Moderation die Gruppe zum gewünschten Ergebnis führen soll.

1c. Auswahl des Teilnehmerkreises

Die teilnehmenden Personen werden in Abhängigkeit zum Workshopziel ausgewählt. Ist das Ziel eines Workshops das Herbeiführen einer Entscheidung, müssen die teilnehmenden Personen entscheidungsbefugt sein. Steht hingegen eine Fachdiskussion oder eine Ideensammlung (→ Brainstorming) im Vordergrund, sind Fachkompetenz und verschiedene Blickwinkel gefragt. Die Zahl der Beteiligten sollte zwischen drei und 15 Personen liegen, wobei die Moderation umso wichtiger wird, je größer die Teilnehmerzahl ist. Dem ausgewählten Teilnehmerkreis ist rechtzeitig eine Einladung zuzusenden, aus der Anlass, Ziel, Termin, Dauer und Veranstaltungsort des Workshops ersichtlich werden. Sind mehrere Themen zu bearbeiten, empfiehlt sich eine Agenda. Vor Beginn des Workshops sollte die moderierende Person sich über den Teilnehmerkreis informieren und überlegen, welche Erwartungen, Vorbehalte oder Erfahrungen dieser mit in den Workshop bringen könnte. Diese Vorüberlegungen können unangenehme Überraschungen verhindern und möglicherweise einen wertvollen Beitrag zur Diskussion leisten.

1d. Ort und Arbeitsmittel bestimmen

Der Veranstaltungsort muss gut erreichbar sein, da es sonst zu unerwünschten Absagen kommen kann. Für die erfolgreiche und kreative Zusammenarbeit sollte eine möglichst angenehme und störungsfreie Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, die bereits mit der Auswahl eines entsprechenden Raumes beginnt. Dieser sollte freundlich, hell und wohl klimatisiert sein und genügend Platz für die entsprechende Teilnehmerzahl bieten. Die Sitzordnung sollte so gewählt werden, dass die Anwesenden ungehindert Blickkontakt aufnehmen können. Sind sie untereinander nicht bekannt, können Namensschilder und/oder eine gegenseitige Vorstellung hilfreich für die Kommunikation sein. Zu den Hilfsmitteln für einen Workshop gehören: Pinnwand, Flipchart, Moderationspapier, Stifte, Moderationskarten, Nadeln, PC und Beamer, Leinwände und sonstige Medien. Diese sollten in ausreichendem Umfang vorhanden sein, so dass es während des Workshops nicht zu Unterbrechungen kommen muss.

2. Durchführung

Um die Ziele des Workshops zu erreichen ist es notwendig, eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die durch die Einhaltung einer geordneten und fairen Arbeitsweise geprägt ist. Hierfür sollten Verhaltensregeln vereinbart werden, die allen Beteiligten bekannt sind und deren Einhaltung von der moderierenden Person gewährleistet wird. Die Durchführung des Workshops und die Moderation bestehen aus drei aufeinander folgenden Phasen:

2a. Einführung

Die Einführung ist eine erfolgskritische Phase für die Gruppenarbeit, da an dieser Stelle die Basis für die Arbeitsatmosphäre geschaffen wird. Folgender Ablauf ist denkbar:

- Vorstellung der moderierenden Person, Vorstellung der teilnehmenden Personen, Erläuterung des Themas oder der Problemstellung, Vorstellung des Ablaufs (eventuell gemeinsamer Beschluss einer Tagesordnung inklusive Pausenzeiten) und der Hilfsmittel.

Die Einführungsphase sollte entsprechend ihrer Bedeutung ausreichend Zeit einnehmen. Eine zu frühe Überführung in die sachliche Diskussion kann sich nachteilig auf die Gesprächsatmosphäre auswirken.

2b. Bearbeitung des Themas mithilfe der Moderationsfragen

Im Anschluss an die Einführung folgt die Moderation mit den in der Dramaturgie festgelegten Arbeitsschritten und Fragen. Abweichungen sollten dabei möglichst vermieden werden, da die Gefahr besteht, dass durch Erläuterungen das Ergebnis beeinflusst wird oder Verwirrung entsteht. Für die Moderation können in dieser Phase verschiedene Techniken genutzt werden:

Moderationstechnik	Erklärung
Kartenabfrage	Die teilnehmenden Personen schreiben ihre Antworten oder Ideen zur gestellten Frage auf eine Karte. Die Karten werden eingesammelt und die Ergebnisse strukturiert an einer Pinnwand dargestellt.
These	Die These wird genutzt, um die Stimmungslage der Gruppe zu einem bestimmten Thema abzuschätzen. Dabei stellt die moderierende Person eine These „in den Raum“ und lässt die Beteiligten eine Einschätzung anhand einer definierten Skala (sehr gut, gut, schlecht, sehr schlecht) vornehmen.
Zurufabfrage	Die Gruppe gibt direkt Antwort auf die gestellte Frage. Die Antworten werden von der moderierenden Person zusammengefasst und auf eine Karte übertragen, die dann wiederum zur Strukturierung der Idee an die Pinnwand geheftet wird.
Gewichtungsfrage	Wenn während der Moderation eine Entscheidung gefällt werden muss, kommt die Gewichtungsfrage zum Einsatz. Die verschiedenen Alternativen werden an die Pinnwand geheftet und die teilnehmenden Personen treffen eine Wahl entsprechend der Vorgaben der moderierenden Person (beispielsweise Auswahl einer oder mehrerer Alternativen).
Aufgabenlisten	Falls innerhalb der Gruppenarbeit oder Diskussion weitere Aufgaben definiert werden, sind diese tabellarisch zusammenzufassen und mit einer verantwortlichen Person und einem Termin zu versehen.

Tabelle 62: Moderationstechniken

Die Wahl der Moderationstechnik ist wiederum abhängig von der Zielstellung des Workshops. Sollen nur Informationen gesammelt werden (beispielsweise bei der Erhebung von Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Mengen) wird anders vorgegangen als bei Fachdiskussionen und Entscheidungsfindungen.

2c. Zusammenfassung/Abschlusspräsentation

Die moderierende Person sollte nach jedem Schritt die Teilergebnisse zusammengefasst präsentieren. So kann sie sichergehen, dass Konsens in der Gruppe herrscht. Sind ungeklärte

Aspekte übrig geblieben, sollten diese nochmals angesprochen und deren Behandlung gegebenenfalls auf einen anderen Termin verschoben werden. Zum Schluss wird der Ablauf der Gruppenarbeit oder Diskussion durch die moderierende Person noch einmal nachvollzogen und alle Arbeitsergebnisse werden zusammengefasst. Es folgt die Verabschiedung.

3. Ergebnisdokumentation

Die Dokumentation gehört zu den Aufgaben der Moderation. Sie kann an eine Co-Moderation übertragen werden, damit sich die moderierende Person vollständig auf die Gruppe konzentrieren kann. Aufgabe der Co-Moderation ist die Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse an der Pinnwand. Um die Zugänglichkeit, Verständlichkeit und Einvernehmlichkeit zu gewährleisten, sollten die Ergebnisse in einem Protokoll zusammengefasst und den Beteiligten zur Kenntnis gegeben werden. Des Weiteren können die komprimierten Informationen für Dritte in einer Präsentation (→Präsentationstechnik) dargestellt werden.

6.1.9.3 Bewertung

Vorteile:

- Der Untersuchungsbereich wird durch die Gruppenarbeit einbezogen, was die Akzeptanz des Untersuchungsprojekts erhöht.
- Es kann davon ausgegangen werden, dass die Lösungsvorschläge besser akzeptiert werden.
- Durch die Anwendung von Moderationstechniken werden Diskussionen und Gruppenarbeit systematisch und effizient zum Ergebnis geführt.
- Durch die eingehende Beschäftigung mit der Themenstellung bei der Vorbereitung der Moderation wird die Gefahr gemindert, dass Teilaspekte der Problemstellung vergessen werden.

Nachteile:

- Die Arbeit in Workshops kann zeitaufwändig sein.
- Moderation erfordert zusätzlichen Aufwand, viel Erfahrung, Schlagfertigkeit und flexibles Denken. An die Übertragung der Moderatorenfunktion werden hohe Anforderungen gestellt.

6.1.9.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Häufig werden Workshops unter erheblichem Termindruck durchgeführt, so dass die ausführliche Planung und optimale Moderationsvorbereitung nicht immer gewährleistet ist. Dennoch sollten vor jeder Gruppenarbeit grundlegende Überlegungen zum Thema stattfinden, um den Erfolg zu gewährleisten. Schlecht vorbereitete Workshops sind häufig erfolglos.
- Die Moderation sollte die Gruppenarbeit nicht zu sehr versachlichen und auch ausreichend Raum für zwischenmenschliche Themen lassen. Die Gesprächsatmosphäre wird so aufgelockert.
- Durch eine Feedbackabfrage zur Vorgehensweise der Moderation können Fehlentwicklungen verhindert oder zumindest frühzeitig korrigiert werden.

- Bei fachlichen Themen neigen Gruppen dazu, in akademische Grundsatzdiskussionen abzuschweifen. Dies sollte sofort unterbunden werden.
- Eine Gruppe besteht regelmäßig aus eher extrovertierten und eher introvertierten Personen. Die moderierende Person muss deshalb eventuell lange Monologe Einzelner zum geeigneten Zeitpunkt (nämlich dann, wenn sie nicht mehr zielführend sind) abbrechen und damit auch anderen Personen die Möglichkeit geben, eher zu Wort zu kommen beziehungsweise sie zur Beteiligung zu ermuntern.
- Die moderierende Person sollte ihre inhaltliche Meinung auf keinen Fall in den Vordergrund stellen. Dies könnte jedoch passieren, wenn die Moderation von einer Führungskraft ausgeführt wird.
- Die Einhaltung des geplanten Zeitrahmens ist äußerst wichtig. Übersieht die moderierende Person die gesetzten Vorgaben großzügig, wird sie damit bei der Gruppe möglicherweise unglaubwürdig und verliert an Autorität.

6.2 Dokumentationstechniken

6.2.1 Aufgabengliederung

(auch: Aufgabenanalyse)

Ziel der Aufgabengliederung ist die systematische und übersichtliche Dokumentation der in einem abgegrenzten Untersuchungsbereich (Organisationseinheit, Stelle, Arbeitsplatz) anfallenden Aufgaben. Dabei wird auch die inhaltliche Verknüpfung der einzelnen Teilaufgaben zur Erfüllung der Gesamtaufgabe abgebildet. Zu diesem Zweck werden die Aufgaben in Haupt-, Teil- und Unteraufgaben (Tätigkeiten) zerlegt und gegliedert. Als Unteraufgaben werden diejenigen Tätigkeiten bezeichnet, die nicht weiter sinnvoll zu untergliedern sind. Die Gliederung von Aufgaben kann nach den Merkmalen Objekt- oder Verrichtungsgliederung erfolgen. Diese nach dem Sachziel orientierte Gliederungsweise unterteilt eine Aufgabe entweder nach dem

- Objekt (Woran wird etwas getan?), beispielsweise Urlaubsantrag prüfen, Dienstreiseantrag prüfen oder nach der
- Verrichtung (Was wird an einem bestimmten Objekt getan?), beispielsweise Urlaubsantrag erstellen, Urlaubsantrag weiterleiten, Urlaubsantrag genehmigen.

Weiterhin werden Aufgaben nach den Beziehungen ihrer Teil-/Unteraufgaben gegliedert. Dabei wird unterschieden zwischen

- Und-Gliederung (additiv), das heißt alle Teil-/Unteraufgaben müssen erfüllt werden, um eine Aufgabe zu erfüllen,
- Oder-Gliederung (alternativ), das heißt die Teil-/Unteraufgaben stellen verschiedene Alternativen dar, durch die die Aufgabe erfüllt werden kann.

Durch die Anwendung der dargestellten verschiedenen Gliederungsmerkmale können sich folgende Gliederungsarten ergeben, die je nach Zielsetzung der Analyse auch miteinander kombiniert werden können:

Oder-Objektgliederung	Und-Objektgliederung
<pre> graph LR A[Gremienarbeit wahrnehmen] --- B[an Lenkungsausschusssitzung teilnehmen] A --- C[an Arbeitsgruppensitzung teilnehmen] </pre>	<pre> graph LR A[Gremienarbeit vorbereiten] --- B[Beitrag vorbereiten] A --- C[Dienstreise vorbereiten] A --- D[Unterlagen vorbereiten] </pre>
Oder-Verrichtungsgliederung	Und-Verrichtungsgliederung
<pre> graph LR A[an Gremienarbeit teilnehmen] --- B[selbst teilnehmen] A --- C[Teilnahme absagen] A --- D[Vertreter teilnehmen lassen] </pre>	<pre> graph LR A[Gremienarbeit wahrnehmen] --- B[Gremienarbeit vorbereiten] A --- C[Gremienarbeit durchführen] A --- D[Gremienarbeit nachbereiten] </pre>

Tabelle 63: Aufgabengliederungsarten mit Beispiel

Die Gliederungstiefe ist abhängig vom Verwendungszweck der Aufgabengliederung. Soll beispielsweise mit Hilfe der Aufgabengliederung eine Stellenbildung erfolgen, muss so tief gegliedert werden, dass einzelne Unteraufgaben einer Stelle zugeordnet werden können. Grundsätzlich sollte beachtet werden, dass mit zunehmender Gliederungstiefe die Übersichtlichkeit und Transparenz der Aufgabengliederung zunimmt.

6.2.1.1 Einsatzbereiche

Die Aufgabengliederungstechnik ist ein bewährtes Instrument zur vollständigen und strukturierten Erfassung der wahrgenommenen Aufgaben eines Untersuchungsbereichs. Sie kommt bei der systematischen Darstellung der mittels verschiedener Erhebungstechniken erfassten Aufgaben zum Einsatz und enthält die für die weitere Untersuchung grundlegenden Informationen. Die Aufgabengliederungstechnik kann ebenfalls bei der Strukturierung der Inhalte von Projekten, also auch der Organisationsuntersuchung selbst zum Einsatz kommen (→ Projektplanung). Allerdings ist zu beachten, dass bei der Aufgabengliederungstechnik die zeitliche und logische Abfolge der Tätigkeiten außer Acht gelassen wird, so dass sie für eine prozessorientierte Analyse einer Organisation nicht geeignet ist.

6.2.1.2 **Verfahrensbeschreibung**

Die folgenden Schritte werden bei der Analyse und Dokumentation von Aufgaben mittels Aufgabengliederung durchlaufen:

1. Vorbereitung

Zunächst ist der Verwendungszweck der Aufgabengliederung festzulegen, aus dem sich die Art und die Tiefe der Gliederung ergeben. Zur Informationsgewinnung, also zur eigentlichen Erhebung der Aufgaben, eignen sich verschiedene Erhebungstechniken, beispielsweise das → Interview oder die → Dokumentenanalyse.

2. Durchführung

Das Vorgehen bei der eigentlichen Analyse und Gliederung der Aufgaben erfolgt vom Groben zum Detail. Ansatzpunkt ist die Aufgabe, welche dann in Teil- und Unteraufgaben zerlegt wird. Dabei wird zur weiteren Gliederung, je nach Eignung und Aussagefähigkeit für die betrachtete Aufgabe, eine der folgenden Fragen gestellt:

- Oder-Objektgliederung: Werden verschiedene Objekte / Produkte bearbeitet?
- Und-Objektgliederung: Welche Teile des Objekts / Produktes werden bearbeitet?
- Oder-Verrichtungsgliederung: Welche Handlungsalternativen gibt es?
- Und-Verrichtungsgliederung: Welche Arbeitsschritte sind erforderlich, um diese Aufgabe abschließend zu bearbeiten?

Die Auswahl der Frage und damit der Gliederungsart hängt davon ab, ob sich mit ihrer Hilfe eine transparente Aufgabenstruktur ableiten lässt. Die Aufgabenerhebung und die Zwischendokumentation finden gleichzeitig statt. Während des Interviews oder der Dokumentenanalyse werden die Aufgaben zerlegt und zunächst in einer vorläufigen Form dokumentiert. Die Zwischendokumentation kann durch verschiedene Hilfsmittel unterstützt werden:

- Protokollblatt (→ Muster siehe Anhang)
- Rasterblatt nach REFA (→ Muster siehe Anhang)
- Mindmap (→ MindMapping)

Aufgabenbereich:			Gremien wahrnehmen	Blatt-Nr.	
Ordnungsnummer	+	-	Aufgabenbeschreibung	V/O	U/O
1	+		Gremienarbeit wahrnehmen	V	U
11	+		Gremienarbeit vorbereiten	O	U
111		-	Beiträge		
112		-	Unterlagen		
113	+		Dienstreise	V	U
113.1		-	Transportmittel auswählen		
113.2		-	Hotel auswählen		
113.3		-	Dienstreiseantrag stellen		
12		-	am Gremium teilnehmen		
13	+		Gremiumarbeit nachbereiten	V	U
131	+		Protokoll fertigen	V	U
131.1		-	Entwurf fertigen		
131.2		-	Entwurf abstimmen		
131.3		-	Reinschrift erstellen		
131.4		-	Kopien versenden		
132		-	Zeiterfassung korrigieren		
133		-	Reisekostenerstattung beantragen		

Tabelle 64: Protokollblatt zur Aufgabenanalyse - Beispiel

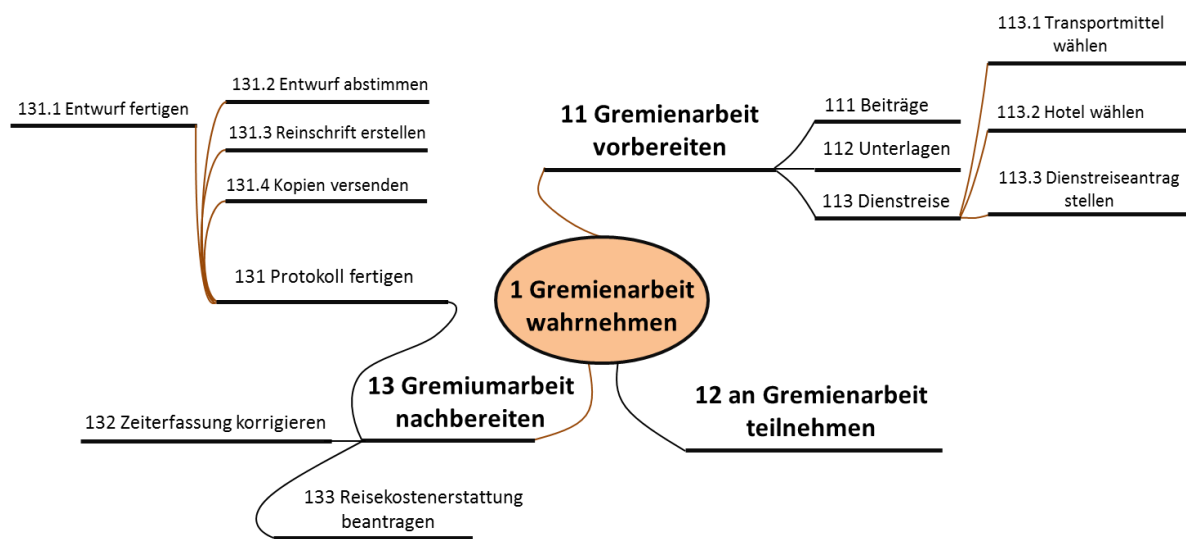


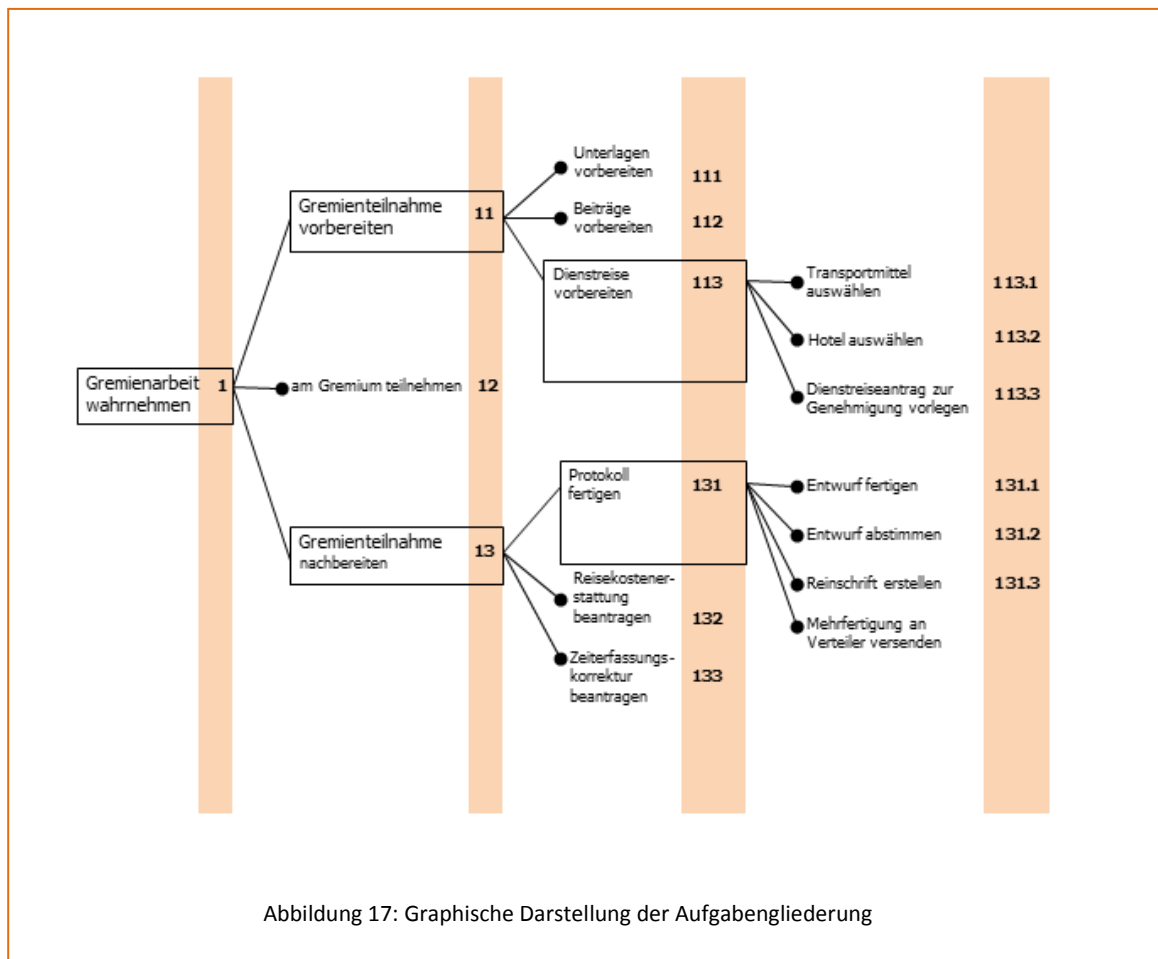
Abbildung 16: Mind Map zur Aufgabenanalyse - Beispiel

Unabhängig von der Form der Zwischendokumentation ist bei der Vorgehensweise Folgendes zu beachten:

- Jede Aufgabe, Teilaufgabe und Unteraufgabe ist mit einer entsprechenden Ordnungsnummer zu versehen.
- Die einzelnen Äste einer Ebene werden direkt nacheinander bearbeitet. Beispiel: Der Ast 11 wird solange zerlegt, bis keine weitere Untergliederung möglich ist, erst dann wird mit Ast 12 begonnen.
- Die Gliederungstiefe ist frei wählbar und abhängig vom Ziel der Aufgabenanalyse.
- Aufgaben, die nicht weiter untergliedert werden, sind entsprechend zu kennzeichnen.
- Innerhalb einer Teilaufgabe darf nur nach einer Gliederungsart (Objekt oder Verrichtung) gegliedert werden, ebenso dürfen Und- und Oder-Beziehungen nicht vermischt werden.

3. Dokumentation

Bevor die Aufgaben endgültig dokumentiert und in eine Aufgabengliederung übertragen werden, sind sie möglichst gemeinsam mit den Befragten oder dem Untersuchungsbereich zu überprüfen und abzustimmen. Anschließend wird die vorläufige Dokumentation in die Aufgabengliederung (auch Aufgabenstrukturbild) übertragen, welche durch graphische Darstellung die Übersichtlichkeit und damit die Nachvollziehbarkeit erhöht.



6.2.1.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Aufgaben einer Organisationseinheit werden strukturiert und transparent erfasst und dokumentiert.
- Die Aufgabengliederungstechnik ist unkompliziert durchführbar.
- Sie unterstützt als Dokumentationstechnik verschiedene Erhebungstechniken und ist universell anwendbar.

- Die Akzeptanz in den Untersuchungsbereichen ist hoch; das Strukturbild ist übersichtlich und leicht verständlich.

Nachteile:

- Die Aufgabengliederungstechnik ist weniger geeignet zur prozessorientierten Analyse einer Organisation.

6.2.1.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Werden die Aufgaben per Interview erhoben, ist Disziplin im Gespräch Voraussetzung.
- Ein streng formalistisches Interview hemmt unter Umständen die Auskunftsbereitschaft der Befragten, wenn es um kritische Bemerkungen geht.
- Nehmen mehrere Beschäftigte eines Untersuchungsbereichs die gleiche Aufgabe wahr oder sind an der Erfüllung der gleichen Aufgabe beteiligt, sollte die Erhebung und Analyse in einem → Workshop stattfinden. Vorteile sind Zeitersparnis im Vergleich zu Einzelinterviews, Informationen zu Schnittstellen und Absicherung der Informationen durch die Gruppe.
- Oftmals ist es möglich, auf Basis des Geschäftsverteilungsplans oder einer Arbeitsplatzbeschreibung (→ Muster siehe Anhang) bereits mit einer vorbereiteten Aufgabengliederung in das Gespräch zu gehen. Der Erhebungsaufwand kann reduziert werden, wenn lediglich eine Überprüfung auf Aktualität und Vollständigkeit erfolgen muss.

6.2.2 Funktionsanalyse

(Funktionsverteilungsplan)

Das Prinzip einer Funktionsanalyse und des daraus resultierenden Funktionsverteilungsplans (→ Muster siehe Anhang) in Form einer Matrix ist die Dokumentation der Funktionen, die zur Erledigung von Aufgaben ausgeführt werden müssen. Unter Funktionen werden dabei einzelne Tätigkeiten oder Verrichtungen verstanden, die von verschiedenen Stellen oder Organisationseinheiten wahrgenommen werden:

- Leiten (Anordnungen und Entscheidungen treffen, Verantwortung tragen). Die Funktion „Leiten“ lässt sich noch weiter unterteilen in zum Beispiel Planen und Entscheiden,
- Ausführen (Tätigkeiten der unmittelbaren Aufgabenerfüllung),
- Kontrollieren (Überwachen, Prüfen) und
- Informieren (Ratschläge erteilen, Kenntnisnahme).

Diese Aufteilung lässt sich noch weiter verfeinern oder auch ergänzen.

6.2.2.1 Einsatzbereiche

Die Funktionsanalyse liefert strukturierte und übersichtlich aufbereitete Informationen zur Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen. Sie ist geeignet für die aufbauorganisatorische

Betrachtung eines Untersuchungsbereichs und kann sowohl zur Darstellung des Ist-Zustandes als auch der Soll-Konzeption verwendet werden.

6.2.2.2 Verfahrensbeschreibung

1. Aufgaben und Funktionsträger erfassen

Zur Funktionsanalyse und Erstellung des Funktionsverteilungsplans sind detaillierte Daten notwendig, die mittels Dokumentenanalyse (Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibung, Aufgabengliederung, Organigramm), Interview oder Workshop erhoben werden können. Die Aufgaben, Teilaufgaben und Unteraufgaben (Tätigkeiten) werden zunächst nach ihren Ordnungszahlen in der Aufgabengliederung sortiert und in den Funktionsverteilungsplan übertragen. Anschließend werden die Funktionsträger ermittelt und hierarchisch geordnet in den Funktionsverteilungsplan eingetragen.

Beispiel Funktionsverteilungsplan:

	Ordnungsnummer	Aufgabe	Beteiligte Stellen										
			Abteilungsleitung	Referatsleitung	Sachbearbeitung	Bürosachbearbeitung							
1	1												
2	11												
3	111		L	K	A	A							
4	112			L	A	A							
5	12				L	A							
6													
7													

Tabelle 65: Beispiel eines Funktionsverteilungsplans (verkürzt)

2. Funktionssymbole eintragen

Nachdem die Aufgaben und die bei der Erledigung beteiligten Stellen erfasst wurden, sind deren Funktionen in Form von Symbolen oder Kürzeln in die Matrix einzutragen. Die Symbole sind dabei frei wählbar, zum Beispiel:

- Leiten – L,
- Ausführen – A,
- Kontrollieren – K,

- Informieren – I.

Eine Untergliederung der Symbole zur weiteren Differenzierung ist möglich.

Üblicherweise werden die Funktionssymbole nur für die unterste Gliederungsebene (Unteraufgaben) vergeben, die Funktion einer Stelle für die entsprechende Teilaufgabe resultiert daraus.

3. Auswertung

Bei horizontaler, also zeilenweiser Betrachtung des Funktionsverteilungsplans kann abgelesen werden, welche Stellen an der Erledigung einer Teilaufgabe auf welche Weise eingebunden sind. Wird der Funktionsverteilungsplan vertikal, also spaltenweise betrachtet wird deutlich, an welchen Teilaufgaben eine Stelle mit welcher Funktion beteiligt ist. Bei der Analyse der Funktionsverteilung können folgende Fragen zum Aufzeigen von eventuell vorhandenen Schwachstellen und Optimierungspotenzial genutzt werden:

- Liegen bei Führungskräften außergewöhnlich viele Ausführungsaufgaben vor, die die Wahrnehmung der Führungs- und Leitungsfunktion beeinträchtigen könnten?
- Entsprechen die Funktionen einer Stelle denen, die in der Arbeitsplatz-/ Stellenbeschreibung vorgesehen sind?
- Gibt es Aufgaben, bei denen keine Leitungsfunktion oder Kontrollfunktion vorhanden ist?
- Gibt es Aufgaben, bei denen alle Funktionen bei einer einzelnen Stelle liegen? Obliegt sowohl die Ausführung als auch die Kontrolle der Ausführung einer Stelle, könnte das zu Konflikten führen.
- Sind Handlungsspielräume durch die Verteilung der Funktionen für die Erledigung einer Aufgabe auf mehrere Organisationseinheiten eingeschränkt?

6.2.2.3 Bewertung

Vorteile:

- klare und übersichtliche Darstellung der Kompetenzen und Aufgaben,
- Schwachstellen und Lücken bei der Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen werden sichtbar.

Nachteile:

- hoher Aufwand bei Erstellung, deshalb nur bei komplexen Aufgaben sinnvoll,
- teilweise schlechte Verständlichkeit durch die Vielzahl an Informationen.

6.2.2.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Bevor festgelegt wird, welche Aufgaben und Stellen analysiert und im Funktionsverteilungsplan dargestellt werden sollen, ist der Verwendungszweck zu hinterfragen.
- Zu große Aufgabenblöcke mindern die Übersichtlichkeit und damit Aussagefähigkeit des Funktionsverteilungsplans.

6.2.3 Entscheidungstabellen

Entscheidungstabellen dienen der knappen, übersichtlichen und vor allem eindeutigen Darstellung von komplexen Entscheidungssituationen. Unter einer Entscheidung wird dabei die Auswahl einer aus Aktionen bestehenden Handlungsalternative anhand festgelegter Regeln verstanden. Die Begriffe und der Aufbau einer Entscheidungstabelle sind durch die Norm DIN 66241 festgelegt. Sie besteht demnach aus vier Teilen:

- Der Bedingungsteil enthält die Beschreibung der für die Entscheidungssituation relevanten Bedingungen.
- Der Aktionsteil enthält die Beschreibung aller möglichen Aktionen.
- Der Bedingungsanzeigeteil enthält die möglichen Kombinationen von Bedingungen in Form von Symbolen ((j)-Bedingung erfüllt, (n)-Bedingung nicht erfüllt, (-) - Bedingung irrelevant).
- Im Aktionsanzeigeteil sind die möglichen Aktionen in Abhängigkeit von bestimmten Bedingungen durch Symbole markiert ((x) – Aktion ausführen, (-) – Aktion nicht ausführen).

Entscheidungstabelle		Regeln								
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Bedingungen	Bedingung 1	j	j	j	j	n	n	n	n	
	Bedingung 2	j	j	n	n	j	j	n	n	
	Bedingung 3	j	n	j	n	j	n	j	n	
Aktionen	Aktion 1	-	-	-	-	x	x	-	-	
	Aktion 2	-	-	-	-	x	x	-	-	
	Aktion 3	-	-	-	-	-	-	x	x	
	Aktion 4	-	x	-	x	-	x	-	-	
	Aktion 5	x	x	x	x	x	x	-	-	

Tabelle 66: Beispiel Entscheidungstabelle -1-

6.2.3.1 Einsatzbereiche

Eine Entscheidungstabelle dient der Darstellung und Dokumentation von Entscheidungsregeln und kann somit als verbindliche Arbeitsanweisung für Abläufe mit mehreren Varianten genutzt werden. Des Weiteren kann sie als Grundlage zur Erstellung von IT-Fachanwendungen dienen.

6.2.3.2 Verfahrensbeschreibung

1. Bedingungen und Aktionen ermitteln

Bedingungen und Aktionen für die Entscheidungstabelle können aus bereits existierenden Dokumenten entnommen werden. Die geeignete Erhebungstechnik ist in diesem Fall die → Dokumentenanalyse. Quellen können unter anderem vorhandene Prozessmodelle oder Aufgabengliederungen sein. Sind die Informationen nicht vorhanden, müssen sie mittels → Interview erhoben werden.

2. Ordnung der Bedingungen und Aktionen

Um die Übersichtlichkeit der Tabelle zu erhöhen und damit die spätere Nutzung zu erleichtern, sollten die Bedingungen und Aktionen sinnvoll geordnet werden. Die Anordnung der Bedingungen ergibt sich häufig aus der Reihenfolge, in der sie geprüft werden. Ebenso ergibt sich die Reihenfolge der Aktionen aus dem Arbeitsablauf. Ist keine bestimmte Reihenfolge notwendig, sollten die Aktionen nach anderen Ordnungskriterien geordnet werden, beispielsweise nach eingesetztem Arbeitsmittel.

3. Entscheidungsregeln ermitteln

In diesem Schritt werden zunächst die Ausprägungen der Bedingungen eingetragen. Es sollten grundsätzlich alle möglichen Kombinationen von Bedingungen erfasst werden. Diese Vorgehensweise stellt die Vollständigkeit der Entscheidungstabelle sicher. Die Anzahl möglicher Kombinationen ergibt sich aus der Anzahl der Bedingungen und der Anzahl der Zustände, die jede Bedingung einnehmen kann.

Beispiel: Für die Erstellung einer Entscheidungstabelle werden drei relevante Bedingungen ermittelt, die zwei verschiedene Ausprägungen (ja/nein) annehmen können. Daraus ergibt sich eine mögliche Kombinationenzahl von $2 * 2 * 2 = 2^3 = 8$.

Im Anschluss werden für jede Kombinationsmöglichkeit die resultierenden Aktionen als Symbol in den Aktionsanzeigeteil eingetragen.

Beispiel (Fortsetzung): Entscheidungstabelle für die Aufgabe „Antrag prüfen“

Entscheidungstabelle		Regeln								
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
Bedingungen	Antrag vollständig	j	j	j	j	n	n	n	n	
	telefonische Klärung ausreichend	j	j	n	n	j	j	n	n	
	Antrag rechnerisch richtig	j	n	j	n	j	n	j	n	
Aktionen	telefonische Klärung	-	-	-	-	x	x	-	-	
	Abrechnung ergänzen	-	-	-	-	x	x	-	-	
	Rückfrage schreiben und absenden	-	-	-	-	-	-	x	x	
	Antragsformular korrigieren	-	x	-	x	-	x	-	-	
	Antragsformular unterschreiben und weiterleiten	x	x	x	x	x	x	-	-	

Tabelle 67: Beispiel Entscheidungstabelle -2-

In der Tabelle ist eindeutig dargestellt, unter welchen Bedingungen welche Aktionen auszuführen sind. Beispielsweise besagt Regel 5, dass bei einem unvollständigen, aber rechnerisch richtigen Antrag, bei dem eine telefonische Klärung der offenen Punkte möglich ist, folgende Aktionen auszuführen sind: die offenen Fragen sind telefonisch zu klären, der Antrag ist entsprechend zu ergänzen und danach zu unterschreiben und weiterzuleiten.

4. Tabelle überprüfen

4a. Konsolidierung

Zunächst sollte überprüft werden, ob die Anzahl der Regeln verkleinert werden kann, indem Regeln, die zu den gleichen Aktionen führen, entfernt werden. Anstelle des Bedingungsanzeigers tritt dann ein Irrelevanzzeichen (-), welches anzeigt, dass für die Ausführung einer Aktion eine Bedingung nicht geprüft werden muss.

Beispiel (Fortsetzung): Die oben dargestellte Tabelle kann in der Weise vereinfacht werden, dass die Regeln 1 und 3, die Regeln 2 und 4 und die Regeln 7 und 8 jeweils zusammen gefasst werden können, da sie gleiche Aktionen beinhalten. Die Entscheidungstabelle enthält im Anschluss folgende fünf Regeln:

Entscheidungstabelle		Regeln									
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	
Bedingungen	Antrag vollständig	j	j	n	n	n					
	telefonische Klärung ausreichend	-	-	j	j	n					
	Antrag rechnerisch richtig	j	n	j	n	-					
Aktionen	telefonische Klärung	-	-	x	x	-					
	Abrechnung ergänzen	-	-	x	x	-					
	Rückfrage schreiben und absenden	-	-	-	-	x					
	Antragsformular korrigieren	-	x	-	x	-					
	Antragsformular unterschreiben und weiterleiten	x	x	x	x	-					

Tabelle 68: Beispiel Entscheidungstabelle -3-

Die Irrelevanzanzeiger im Bedingungsteil bedeuten, dass es vollkommen egal ist, ob bei einer bestimmten Konstellation der anderen Bedingungen, diese Bedingung erfüllt ist oder nicht. Beispielsweise ist die telefonische Klärungsfähigkeit nicht relevant für die Aktionen, wenn der Antrag vollständig ist.

4b. Widerspruchsfreiheit

Durch die Prüfung auf Widerspruchsfreiheit wird geklärt, ob Regeln mit gleichen Bedingungen zu unterschiedlichen Aktionen führen, also ob die Zusammenfassung der Regel korrekt erfolgt ist.

6.2.3.3 Bewertung

Vorteile:

- Entscheidungstabellen sind durch die standardisierte und kompakte Darstellung sehr übersichtlich, auch bei komplexen Entscheidungssituationen.
- Fehler, Inkonsistenzen und Redundanzen sind schnell auffindbar.

Nachteile:

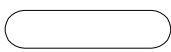
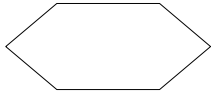
- Enthält ein Ablauf Rücksprünge, können Entscheidungstabellen unübersichtlich werden.

6.2.4 Prozessmodelle

Prozessmodelle sind vereinfachte Abbildungen von Prozessen einer Organisation. Sie stellen die chronologisch-sachlogische Abfolge von Funktionen beziehungsweise Tätigkeiten dar. Prozessmodelle können, je nach Zielstellung, in unterschiedlichem Detaillierungsgrad und Umfang modelliert werden. Aufgrund der Komplexität können meist nicht alle zu betrachtenden Prozesse in einem Prozessmodell dargestellt werden. Daher werden unterschiedliche Prozessmodelle über verschiedene Hierarchie- oder Beschreibungsebenen (Level) hinweg abgebildet. Dabei wird mit einer Übersichtsdarstellung auf Ebene der Hauptaufgaben begonnen, die dann schrittweise durch Detailmodelle auf Teilaufgabenebene verfeinert wird. Die Anzahl der Beschreibungsebenen (Level) ist dabei vom gewünschten Detaillierungsgrad abhängig. Auf jeder Beschreibungsebene kann dabei – abhängig von der Zielstellung – ein unterschiedlicher Prozessmodelltyp verwendet werden. Mit Hilfe von Prozessmodellen können vorhandene Abläufe anschaulich und eindeutig dokumentiert werden. Sie können während eines Organisationsprojektes, aber auch während der alltäglichen Arbeit in einer Organisation für verschiedene Zwecke genutzt werden:

- Prozessmodelle als standardisierte Dokumentationsform für Abläufe sind Voraussetzung für eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008.
- Prozessmodelle können weiterhin der Vermittlung von Verständnis über Tätigkeiten, Funktionen, Rollen und Schnittstellen dienen und somit zur Erhöhung der Transparenz von Abläufen innerhalb und außerhalb der Organisation beitragen. Damit wird die Verfahrenssicherheit erhöht, was wiederum einen Beitrag zur Risikominimierung und Korruptionsprävention leistet.
- Durch die Modellierung von Prozessen wird eine Basis für weiterführende Aktionen wie Schwachstellenanalysen oder Optimierung organisatorischer Abläufe einschließlich Risikominimierung geschaffen.
- Unter Zuhilfenahme spezieller Software sind Prozessmodelle die Grundlage für Simulationen von Veränderungen.
- Prozessmodelle dienen als Grundlage für die Entwicklung von Anwendungen, die Einführung von Workflow-Management-Systemen oder elektronischen Vorgangsbearbeitungssystemen.

Sie können für die Schulung von Nutzern neuer Systeme dienen. Um die allgemeine Verständlichkeit und Einheitlichkeit der Prozessmodelle zu gewährleisten, ist zur Modellierung eine standardisierte Beschreibungssprache in Form von Symbolen (Notation) einzusetzen. Die folgenden Symbole werden häufig verwendet:

Bezeichnung	Symbol	Beschreibung
Startpunkt oder Ende eines Prozesses		
Ereignis		Ereignisse sind zeitpunktbezogene Zustände. Das Eintreten eines Ereignisses zieht eine bestimmte Folge nach sich.


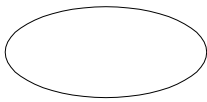







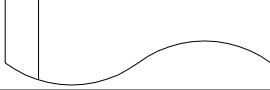

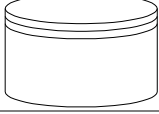
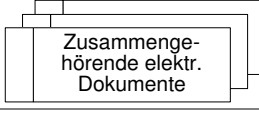
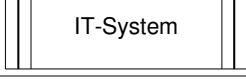

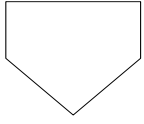
Funktion		Durch eine Funktion (auch als Tätigkeit bezeichnet) wird an einem Objekt eine Transformation eines bestimmten Input zu einem Output durchgeführt.
Organisationseinheit		Die Organisationseinheit stellt dar, welcher Aufgabenträger oder welche Rolle eine Funktion übernimmt. Damit erfolgt die Klärung von Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses.
Verzweigungsoperatoren/ Konnektoren		Exclusive-Oder-Verzweigung: Nur eines der darauf folgenden Elemente oder Teilprozesse kann eintreten.
		Oder-Verzweigung: Eines, mehrere oder alle der folgenden Elemente können eintreten
		Und-Verzweigung: alle der folgenden Elemente treten ein
Flusslinie/Kante		
Datenfluss		
Verbinder Organisationseinheit		
Informationsobjekt		Ein Informationsobjekt ist ein Element des Datenflusses (Adressdaten, Metadaten).
Dokument in Papierform		
elektronisches Dokument		Beispiel: E-Akte
Persistenz/Datenspeicher		Speicherung mit direktem Zugriff
Zusammengehörige elektronische Dokumente		Beispiel Kabinetttvorlage
IT-System / Anwendung		
Sprungmarke		Erstrecken sich Prozessmodelle über mehrere Seiten, sollten diese Seiten mit Sprungmarken inklusive Seitenangaben verbunden werden.
Teilprozess		Das Symbol wird als Verweis auf einen Teilprozess benutzt, der an anderer Stelle detailliert dokumentiert ist. Das Symbol sollte mit der entsprechenden Seitenzahl oder dem Dokumentennamen versehen werden.

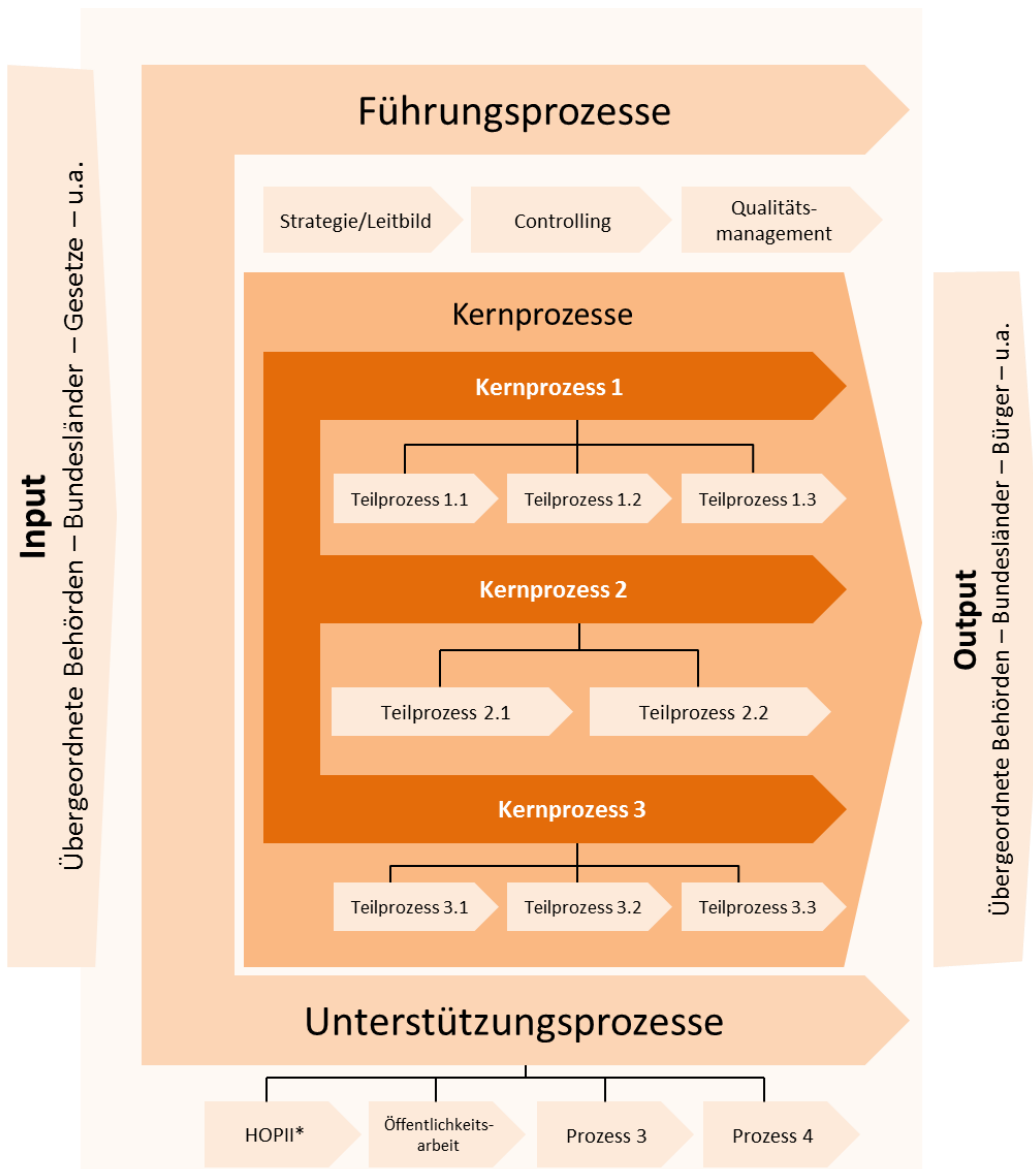
Tabelle 69: Symbole für die Prozessmodellierung

Je nach verwendeter Software können die Symbole variieren. In Abhängigkeit zum Modellierungsziel, der abzubildenden Prozessebene und dem sich daraus ableitenden Detaillierungsgrad, ist eines der im Folgenden beschriebenen Modelle zu verwenden.

6.2.4.1 Prozesslandkarten

In einer Prozesslandkarte, auch Prozessarchitekturmodell genannt, werden sämtliche Prozesse einer Organisation inklusive deren Schnittstellen nach außen dargestellt, abgegrenzt und die Abhängigkeiten zwischen den Prozessen auf hoher Abstraktionsebene im Gesamtüberblick aufgezeigt. Die Prozesslandkarte ist somit eine übergeordnete Sicht (Metaebene) auf die Prozesse der Organisation. Die Prozesslandkarte findet Verwendung, wenn eine Übersicht über die Ablauforganisation erarbeitet und dokumentiert werden soll. Auf Basis dieser prozessbezogenen Übersicht kann der Untersuchungsbereich einer Organisationsuntersuchung besser abgegrenzt, Schnittstellen ermittelt und Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Prozessen analysiert werden.

Die Erstellung einer Prozesslandkarte erfordert einen Überblick über sämtliche Prozesse der Organisation, ohne diese detailliert zu analysieren. Benötigte Informationen können mittels → Dokumentenanalyse (QM-Dokumentation, Produktkatalog, Geschäftsverteilungsplan,...) oder durch → Interviews beschafft werden. Bei der Modellierung einer Prozesslandkarte wird entweder die oben dargestellte Notation verwendet, oder die Prozesslandkarte wird mit Hilfe von Blockpfeilen dargestellt. Beide Darstellungsalternativen sind in der Praxis üblich:



*HOPII = Haushalt, Organisation, Personal, Innerer Dienst und Informationstechnik

Abbildung 18: Prozesslandkarte

Bei der Erstellung von Prozesslandkarten sind einige Regeln zu beachten:

- An der Schnittstelle müssen die übergehenden Informationsobjekte (Papierantrag, Datensatz ...) dargestellt werden.
- Externe Prozessschnittstellen (Lieferanten, Kunden) sind ebenfalls zu erfassen.

6.2.4.2 Flussdiagramme

Das Flussdiagramm, auch Flow Chart genannt, bildet einen einzelnen Prozess ab. Dabei wird der Schwerpunkt auf die beteiligten Rollen/Organisationseinheiten gelegt. Das Flussdiagramm dient somit der übersichtsartigen Darstellung einzelner, mehrere Organisationseinheiten umfassende Prozesse. Auf Basis der eher groben Flussdiagramme kann so ein organisationsweites Verständnis über Verlauf und Beteiligte an einem Prozess gewonnen werden. Das Flussdiagramm dient weiterhin als Grundlage zur Identifizierung und weiteren Analyse von Teilprozessen.

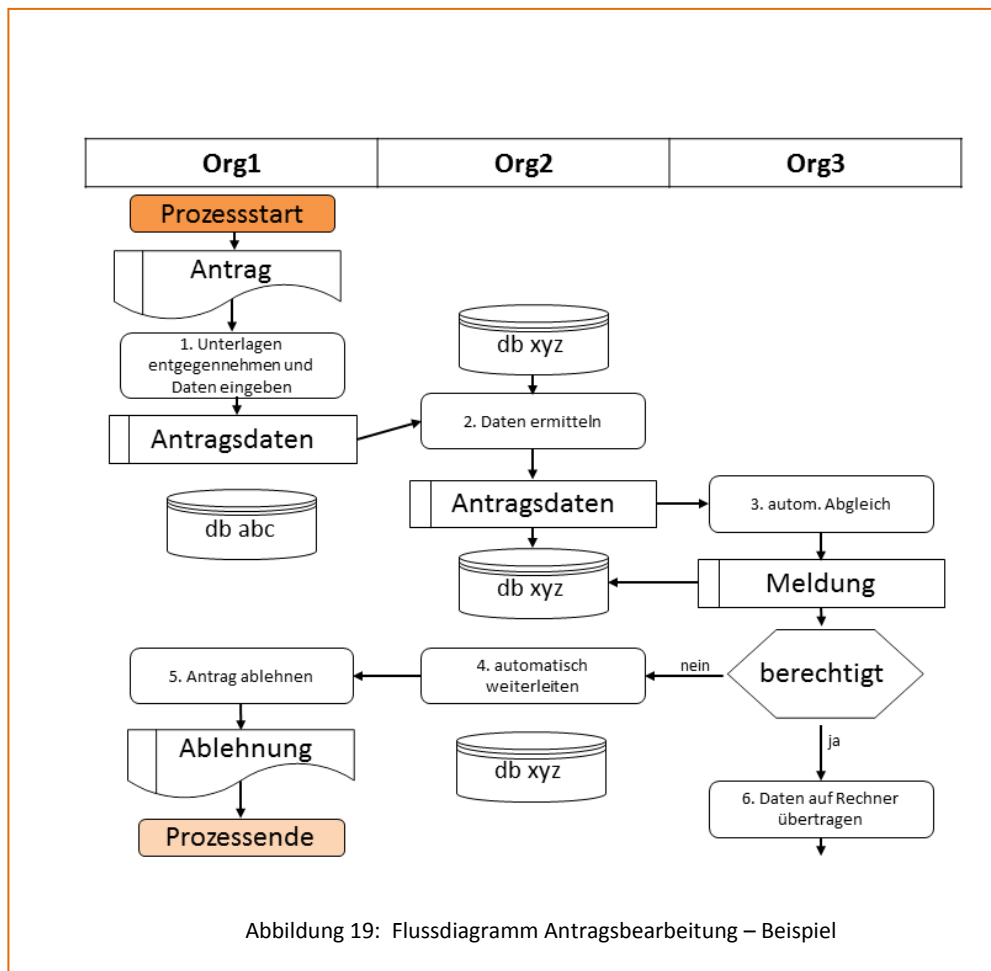


Abbildung 19: Flussdiagramm Antragsbearbeitung – Beispiel

Bei der Erstellung eines Flussdiagramms sollten die oben angegebenen Symbole benutzt und folgende Regeln befolgt werden:

- Die beteiligten Organisationseinheiten sind in entsprechenden Spalten (so genannte Schwimmbahnen oder swimlanes) darzustellen.
- Es muss ein Informationsobjekt zu Prozessbeginn (Input) und ebenfalls am Ende (Output, Ergebnis) vorliegen.
- Nach jeder Funktion/Tätigkeit folgt ein Informationsobjekt, welches das Ergebnis der Funktion darstellt.
- Eine Funktion kann durch einen Teilprozess ersetzt werden.

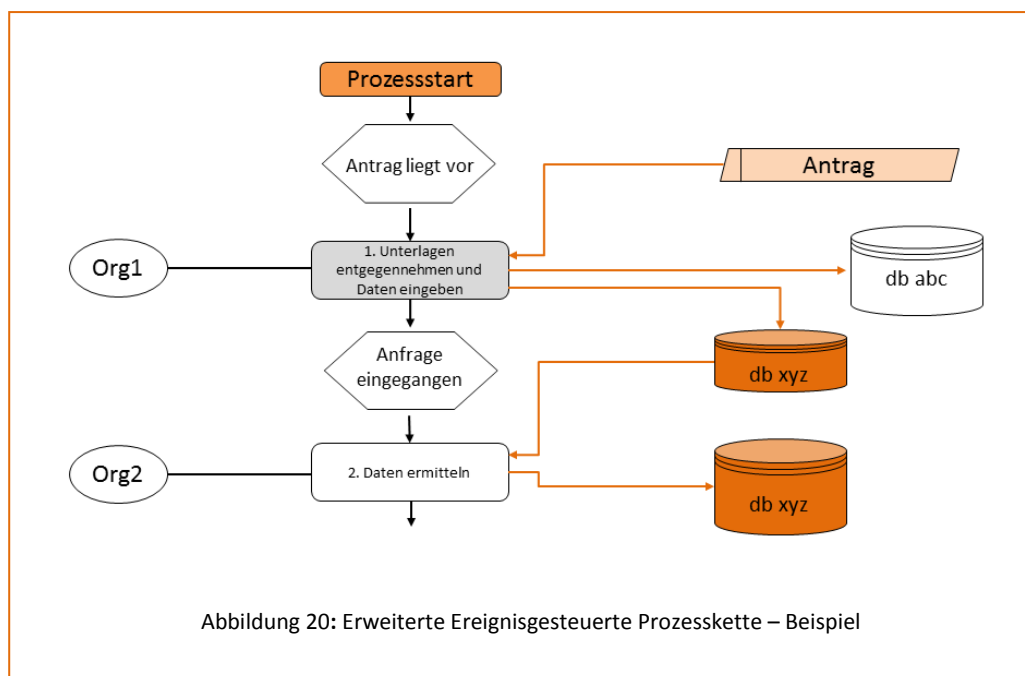
- Die Verbindung komplexer Prozesse, welche sich über mehrere Seiten erstrecken, erfolgt über Sprungmarken.

6.2.4.3 Wertschöpfungskettendiagramme (WKD)

Ein Wertschöpfungskettendiagramm (WKD) ist ein Modell zur Darstellung von Geschäftsprozessen. Es findet hauptsächlich – wie auch die → Prozesslandkarte auf hohem Abstraktionsniveau Anwendung und dient grundsätzlich zur Strukturierung der wesentlichen Funktionen, Aufgaben, Prozesse einer Organisation. Es stellt die Einstiegsebene für die Geschäftsprozessmodellierung dar. Auf der obersten Ebene werden die Prozesse als Hauptprozesse dargestellt. Die Hauptprozesse gliedern sich in Führungs-, Kern-, und Unterstützungsprozesse.

6.2.4.4 Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK)

Bei erweiterten Ereignisgesteuerten Prozessketten handelt es sich um eine semiformale Modellierungssprache¹⁰⁴. Sie beschreibt Arbeitsprozesse als eine Aneinanderreihung von Funktionen und Ereignissen. Als Ereignis wird dabei ein eingetretener relevanter Zustand bezeichnet. Die Erweiterung erfolgt durch das Hinzufügen von Organisationseinheiten, Informationsobjekten und anderen Zusatzinformationen. Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten werden eingesetzt, wenn verschiedene Sichten (Daten-, Organisations-, Funktions- und Steuerungssicht) auf Prozesse detailliert dargestellt werden sollen. Sie eignen sich gut als Basis für die Erstellung von Software oder Einführung von Standardsoftware. Werden eEPK mit Hilfe von entsprechender Software erzeugt, eignen sich eEPK besonders gut zur Simulation und damit zur Prüfung von Soll-Konzepten.



¹⁰⁴ Entwickelt wurde sie von Prof. Dr. August Wilhelm Scheer an der Universität des Saarlandes.

Bei der Modellierung Erweiterter Ereignisgesteuerter Prozessketten sind folgende Modellierungsregeln und Konventionen zu beachten:

- Die Darstellung des Prozesses gliedert sich in die drei Bereiche Organisationseinheiten, Ereignisse und Funktionen, Informationsobjekte (siehe Beispiel).
- Der Prozess beginnt und endet immer mit einem Ereignis.
- Ereignisse und Funktionen befinden sich in einer streng alternierenden Reihenfolge, das heißt, auf ein Ereignis folgt immer eine Funktion und auf die Funktion wiederum ein Ereignis.
- Ereignisse und Funktionen haben immer nur jeweils eine eingehende und eine ausgehende Kante (Flusslinie).
- Anstelle einer Funktion kann auch ein Teilprozess stehen.
- Organisationseinheiten werden immer mit Funktionen verbunden, nicht mit Ereignissen.
- Handelt es sich bei einer Verzweigung um eine Alternativenauswahl (oder, exklusiv-oder), muss sie auf eine Funktion folgen, die die Auswahl vornimmt.
- Einer Und-Verzweigung kann auch ein Ereignis voran stehen. Da alle Zweige durchlaufen werden müssen (Parallelarbeit), kann vor einer Und-Verzweigung keine Auswahlentscheidung stehen.
- Bei der Zusammenführung von Verzweigungen ist der gleiche Verknüpfungsoperator zu nutzen, wie bei der Verzweigung.
- Die Bezeichnung einer Funktion erfolgt durch „Substantiv + Verb im Infinitiv“, beispielsweise „Vollständigkeit prüfen“.
- Die Bezeichnung eines Ereignisses erfolgt durch „Substantiv + Partizip“, beispielsweise „Vollständigkeit geprüft“.

6.2.4.5 Prozesstabellen

Häufig ist es nicht möglich, alle relevanten Informationen zu einem Prozess in einem graphischen Prozessmodell abzubilden. Zusätzlich zum Modell kann der Prozess dann mit Hilfe einer Prozesstabelle vollständig beschrieben werden. Eine Prozesstabelle kann die folgenden Informationen enthalten:

Nr.	Funktion/ Tätigkeit	Ausführender/ Rolle	Beschreibung	Ergebnis	Anmerkung
1	...				
2	Post befördern	Bote/Botin	Post auf Wagen sortieren, eingehende Post verteilen, ausgehende Post einsammeln	Eingangspost verteilt, Ausgangspost eingesammelt	drei Botengänge pro Tag
3	...				

Tabelle 70: Beispiel Prozesstabelle

Jede Zeile einer Prozesstabelle wird durch eine laufende Nummer angeführt, die der Nummer der Funktion im Prozessmodell entsprechen muss. Ebenso sind die Bezeichnungen der Funktionen/Tätigkeiten mit denen im Prozessmodell konsistent zu halten.

Eine vollständige Prozessdokumentation sollte folgende Informationen enthalten:

- Zweck des Prozesses, Prozessbesitzer, Prozessabgrenzungen, Prozessverantwortliche und deren Zuständigkeiten, Kunden des Prozesses, Beschreibung des Prozesses, geltende Vorschriften, Vorgaben oder Verfahrensanweisungen, Dokumentationshinweise, Angaben zum Änderungsdienst, administrative Hinweise (Dateinamen, Zugriffsberechtigung, Änderungsberechtigung).

6.2.5 Arbeitsplatzbeschreibung

Die Arbeitsplatzbeschreibung ist ein Dokumentationsinstrument und dient dazu die an konkreten Arbeitsplätzen von Tarifbeschäftigten wahrgenommenen Tätigkeiten zu beschreiben und zu bewerten („Eingruppierung“ nach § 17 TVÜ-Bund in Verbindung mit §§ 22, 23 BAT). Die Arbeitsplatzbeschreibung unterteilt sich in die Tätigkeitsdarstellung bzw. -bewertung (Muster siehe → Anhang). Analog zur Arbeitsplatzbeschreibung für Tarifbeschäftigte gibt es für Beamte die Dienstpostenbeschreibung. Die Arbeitsplatzbeschreibung ergänzt und vertieft die Informationen aus dem Organigramm, dem Geschäftsverteilungsplan und der Stellenbeschreibung. Letztere enthält verbindliche Aussagen zur organisatorischen Einbindung einer Stelle, deren Aufgaben und Befugnissen sowie den Beziehungen zu anderen Stellen. Eine Kombination der Arbeitsplatzbeschreibung und der Stellenbeschreibung ist möglich.

6.2.5.1 Einsatzbereiche

Arbeitsplatzbeschreibungen dienen bei Organisationsuntersuchungen regelmäßig als Informationsquellen im Rahmen der Dokumentenanalyse, insbesondere in der → Voruntersuchung. Sie stellen aber auch eine Hilfe bei der Erstellung von → Aufgabengliederungen dar. Während einer Organisationsuntersuchung können Arbeitsplatzbeschreibungen, dort wo bislang keine existieren, erstmals erstellt bzw. dort wo vorhandene Beschreibungen veraltet sind, auf Basis der erhobenen Informationen aktualisiert werden.

Die Arbeitsplatzbeschreibung unterstützt die

- Feststellung der an einem Arbeitsplatz wahrzunehmenden Aufgaben und der übertragenen Befugnisse, Bewertung von Arbeitsplätzen, Strukturierte Organisation und Geschäftsverteilung sowie die Erstellung von Aufgabenkatalogen und Aufgabengliederungen.

Inhalt einer Arbeitsplatzbeschreibung sind die

- Organisatorische Einordnung, Ziele, Aufgaben, Kompetenzen, Informations- und Kommunikationsbeziehungen, Gremienzugehörigkeit, (Tarifliche) Bewertung der Stelle.

6.2.5.2 Verfahrensbeschreibung

Die erforderlichen Daten für die Arbeitsplatzbeschreibung werden entweder eigenständig oder im Rahmen umfassender Erhebungen erfragt. Die Tätigkeiten sollen so konkret dargestellt werden, dass aus der Arbeitsplatzbeschreibung die Arbeitsvorgänge abgeleitet werden können. Hierfür wird ein Fragenkatalog entwickelt (→ Interview-Themenliste siehe Anhang), der entweder mittels →Fragebogen oder →Interview bei den Arbeitsplatzinhabern abgefragt wird. Anschließend werden die Angaben auf Plausibilität geprüft. Erkennbare Widersprüche oder Schwachstellen werden in vertiefenden Interviews geklärt bzw. beseitigt. Die abgestimmten Angaben der Arbeitsplatzbeschreibung werden in den Vordruck für die Arbeitsplatzbeschreibung übertragen und durch die jeweiligen Vorgesetzten geprüft und gegengezeichnet.

6.2.5.3 Bewertung

Vorteile:

- Arbeitsplatzbeschreibungen sind durch die standardisierte und kompakte Darstellung sehr übersichtlich und geben einen guten Überblick über den jeweiligen Arbeitsplatz.
- Schwachstellen bei der Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen werden sichtbar.
- Arbeitsplatzbeschreibungen sind die Grundlage für die Feststellung der angemessenen Eingruppierung.

6.3 Analysetechniken

6.3.1 ABC-Analyse

Ziel der ABC-Analyse ist die Bildung einer Rangfolge der betrachteten Objekte, anhand derer die Priorisierung vorgenommen und entsprechende Handlungsstrategien abgeleitet werden können. Mit Hilfe der ABC-Analyse ist es also möglich, Wesentliches vom Unwesentlichen zu trennen, Schwerpunkte zu setzen und unwirtschaftliche Anstrengungen zu vermeiden. Die Klassifizierung der betrachteten Objekte erfolgt mittels bestimmter Kriterien (beispielsweise Kapazitätsbindung bestimmter Aufgaben) in die folgenden Kategorien:

- A = sehr wichtig oder dringlich,
- B = wichtig oder dringlich,
- C = weniger wichtig oder dringlich.

Für die Organisationsuntersuchung ist die Bildung einer Rangfolge besonders dann wichtig, wenn bestimmt werden muss, welche Aufgaben oder Prozesse eine besondere Bedeutung aufweisen und daher vorrangig einer detaillierten Analyse unterzogen werden sollten und welche nicht oder ggf. später detailliert untersucht werden sollten, da sie weniger wichtig sind. Anhand der graphischen Darstellung der Analyseergebnisse in einer Summenkurve wird die Klassifizierung wesentlich erleichtert.

Beispiel: Klassifizierung von Aufgaben anhand des verursachten Aufwands

Aus der Grafik wird ersichtlich, dass 12% der Aufgaben nahezu 75% des Arbeitsaufwands verursachen und dementsprechend viel Personal binden. Sie bilden die Kategorie A und sollten detailliert untersucht werden, da eine Optimierung dieser Aufgaben die größten Einsparpotenziale verspricht. Die Aufgaben der Kategorie B haben einen mengenmäßigen Anteil von etwa 15% und verursachen ca. 20% des gesamten Aufwands. Auch diese Aufgaben können untersucht werden, allerdings weniger detailliert. Die Aufgaben der Kategorie C sind zwar quantitativ am stärksten vertreten, verursachen aber einen Arbeitsaufwand von weniger als 10%. Da das Optimierungs- und damit Einsparpotenzial hier am geringsten ist, können diese Aufgaben ggf. vernachlässigt werden, um den Aufwand der Untersuchung wirtschaftlich zu gestalten.

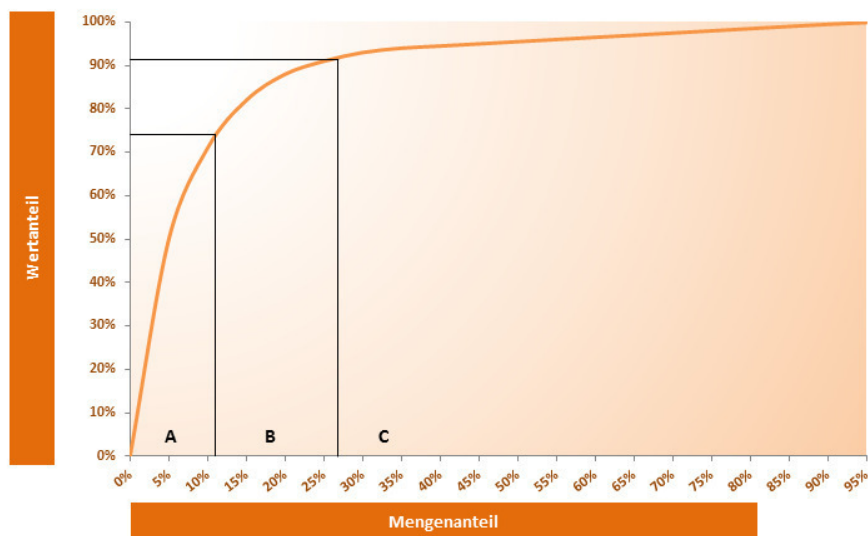


Abbildung 21: Darstellung der quantitativen Kategorisierung in Form einer Summenkurve

6.3.1.1 Einsatzbereiche

Die ABC-Analyse ist eine vielfältig einsetzbare Methode, wenn quantitativ erfassbare Sachverhalte (beispielsweise Aufgaben oder Prozesse) klassifiziert oder Prioritäten für deren weitere Untersuchung festgelegt werden sollen. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen wird die ABC-Analyse regelmäßig eingesetzt, um diejenigen Aufgaben zu erkennen, die umfangreiche Kapazitäten bei der Aufgabenerledigung binden. Weitere Einsatzbereiche ergeben sich bei der Vorbereitung von Organisationsprojekten, wenn beispielsweise dessen Ziele priorisiert werden sollen. Die Methode kann allein oder als Gruppenarbeit durchgeführt werden, wobei die Vorteile gruppenspezifischer Prozesse auch hier genutzt werden sollten.

6.3.1.2 Verfahrensbeschreibung

1. Erfassen und Sortieren der Daten

Um Aufgaben oder Prozesse mit Hilfe der ABC- Analyse zu kategorisieren, müssen diese zunächst erfasst werden (→ Aufgabengliederung). Sind alle Aufgaben oder Prozesse ermittelt, werden die dazugehörigen Mengen- und Zeitanteile eruiert. Dies kann über vorhandene Statistiken und gegebenenfalls durch → Schätzen der Aufwandanteile durch die Aufgabenträger erfolgen. Da die quantitativen Werte an dieser Stelle nur als Hilfsmittel zur Kategorisierung dienen, müssen sie nur überschlägig und keineswegs genau sein.

2. Analyse des Datenmaterials

Die Aufgaben/Prozesse werden anhand ihrer quantitativen Werte, beginnend mit dem größten Wert geordnet, die Einzelwerte kumuliert und kategorisiert. Dabei könnte die Einordnung in die Kategorien A, B, C beispielsweise nach den folgenden Kriterien erfolgen:

Kategorie	Wertanteile der Aufgabe (beispielsweise Aufwand) in %	Mengenanteil in %
A – wichtig/ dringend	60-85	10-20
B – mittelmäßig wichtig/ dringend	10-25	20-40
C – nicht wichtig/ dringend	5-15	40-60

Tabelle 71: Kategorisierungskriterien der ABC-Analyse

Beispiel: Kategorisierung von Aufgaben anhand des verursachten Aufwands

Rang	Ord.-Nr.	Bezeichnung der (Unter-) Aufgabe	Aufwand (%)	kumulierter Aufwand (%)	Kategorie
1.		G	45,98	45,98	A
2.		J	31,15	77,13	A
3.		B	9,15	86,28	B
4.		N	4,92	91,20	B
5.		R	3,30	94,50	B
6.		H	1,52	96,02	C
7.		Q	1,50	97,52	C
8.		A	1,00	98,52	C
9.		K	0,98	99,50	C
10.		C	0,50	100,00	C

Tabelle 72: Kategorisierung von Aufgaben anhand des verursachten Aufwands

3. Auswertung/Schlussfolgerung

Sind alle Aufgaben in die Kategorien A, B oder C eingeordnet, kann die Entwicklung von Handlungsstrategien erfolgen. Den Objekten der Kategorie A ist dabei die meiste Aufmerksamkeit zu widmen.

Beispiel für die Entwicklung einer Handlungsstrategie bei der Kategorisierung von Prozessen mittels ABC-Analyse:

Kategorie	Mengenanteil in %	Anteil am Aufwand in %	Handlungsstrategie während der Organisationsuntersuchung
A	15	80	detaillierte Analyse der Prozesse
B	30	15	grobe Betrachtung der Prozesse ohne detaillierte Analyse
C	55	5	keine Beachtung

Tabelle 73: Beispiel für die Ableitung von Handlungsstrategien aus der ABC-Analyse

Durch die Kategorisierung und gezielte Strategiebildung anhand quantitativer Werte ist es möglich, den wesentlichen Untersuchungsgegenstand vom Unwesentlichen zu unterscheiden und somit das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Untersuchung zu optimieren.

6.3.1.3 Bewertung

Vorteile:

- Analyse komplexer Probleme mit einem vertretbaren Aufwand durch die Einschränkung auf die wesentlichen Faktoren
- universelle, einfache Anwendbarkeit
- Methodeneinsatz ist vom Untersuchungsgegenstand unabhängig
- Übersichtliche, graphische Darstellung der Ergebnisse möglich

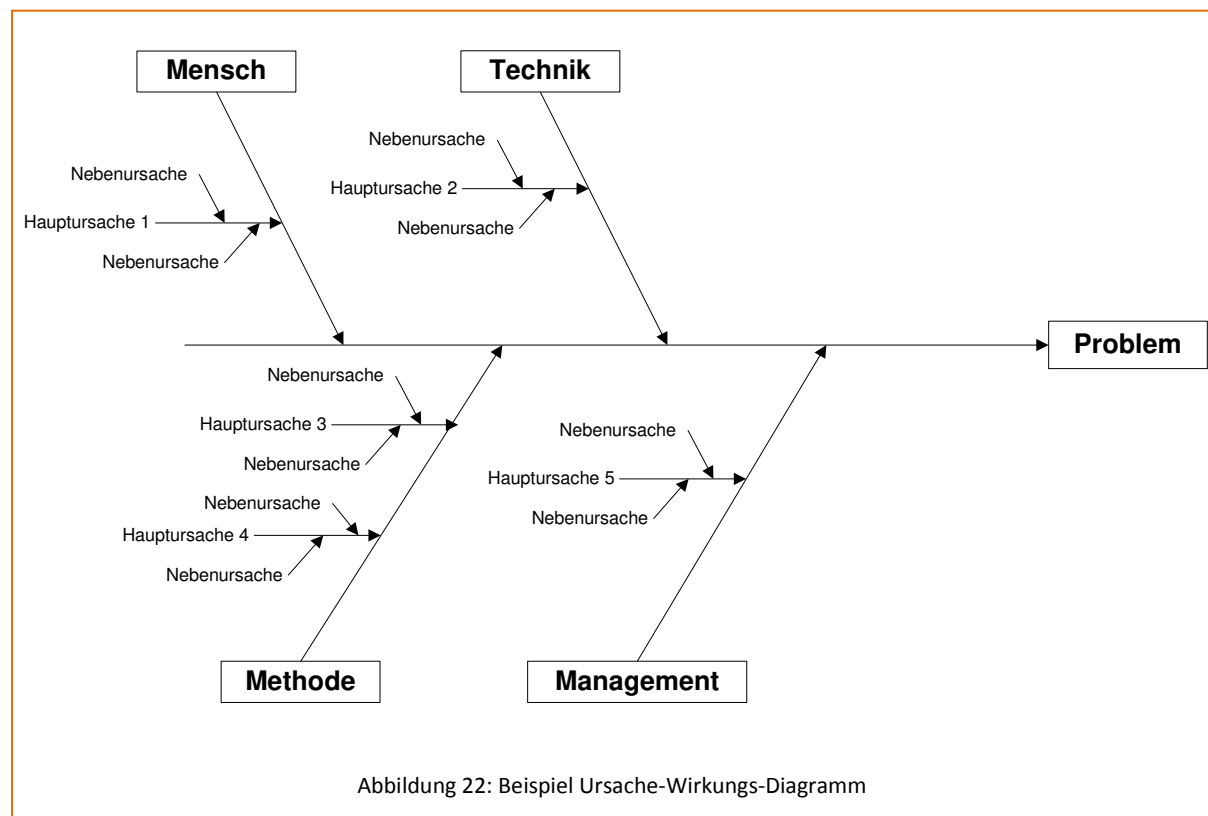
Nachteile:

- sehr grobe Klasseneinteilung durch die ABC-Analyse
- Bereitstellung konsistenter Daten ist Voraussetzung

6.3.2 Ursache-Wirkungs-Diagramm

(Fischgrätendiagramm, Ishikawa-Diagramm, Fehlerbaum-Diagramm)

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm stellt die Visualisierung eines Problemlösungsprozesses dar, bei dem analytisch nach den Ursachen eines Problems gesucht wird, indem Hauptursachen solange zerlegt werden, bis die Wurzel des Problems erreicht ist.



6.3.2.1 Einsatzbereiche

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm kann einen wertvollen Beitrag während der Ist-Analyse leisten. Es kann zur

- systematischen und ausführlichen Ermittlung von Problemursachen, sowie zur Analyse von Prozessen dienen.

Im Fall der Verwendung zur Prozessanalyse steht an der Spitze des Hauptpfeils statt des Problems das Ergebnis des Prozesses, während die einzelnen "Fischgräten" oder „Äste“ die Aktivitäten hierarchisch geordnet darstellen. Die Methode kann allein oder als Gruppenarbeit durchgeführt werden, wobei die Vorteile gruppenspezifischer Prozesse auch hier genutzt werden sollten. Der Einsatz im Rahmen von Organisationsuntersuchungen findet oftmals als Gruppenarbeit in Workshops statt. Durch das Hinzuziehen von Dritten wird eine vielseitige Betrachtung ermöglicht.

6.3.2.2 **Verfahrensbeschreibung**

Die Erstellung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms findet in fünf aufeinander folgenden Schritten statt¹⁰⁵:

1. Problemformulierung

Ausgangspunkt ist ein horizontaler Pfeil nach rechts, an dessen Spitze das möglichst treffend formulierte Problem steht, beispielsweise: hohe Durchlaufzeiten. Vom Hauptstrang gehen schräg ab die Pfeile der Haupteinflussgrößen, die zu einer bestimmten Wirkung führen.

2. Festlegung der Haupteinflussgrößen

Ursprünglich wurden die Haupteinflussgrößen wie Material, Maschine (technische Hilfsmittel), Methode, Mensch betrachtet. Diese wurden im Laufe der Zeit um Management und sonstige, notwendige Einflussgrößen wie Prozesse, Umfeld ergänzt. Über die Inhalte der Ursachenklassen (Hauptursache, Nebenursache) muss in der Arbeitsgruppe Konsens herrschen.

3. Sammeln möglicher Ursachen

Unter Verwendung von → Kreativitätstechniken werden potenzielle Problemursachen gesammelt.

4. Bewertung und Einordnung

Die gesammelten Ursachen werden nun den festgelegten Haupteinflussgrößen zugeordnet. Ursachen, welche im ersten Moment nicht zugeordnet werden könne, sind entweder weiter zu zerlegen oder es ist eine weitere Haupteinflussgröße zu bilden. In Form von kleineren Pfeilen (Nebenästen) werden die Ursachen auf der Linie der jeweiligen Haupteinflussgrößen dargestellt. Liegen diesen Ursachen wiederum weitere Ursachen zugrunde, so kann weiter verzweigt werden. In der Regel muss eine Ursache mehrmals hinterfragt werden, um an die Wurzel des Problems zu stoßen. Anschließend ist zu prüfen, ob tatsächlich alle möglichen Ursachen eines Problems gefunden wurden. Die Visualisierung unterstützt dabei die Suche.

5. Auswertung

Die gefundenen potenziellen Problemursachen werden bezüglich ihrer Bedeutung und Einflussnahme auf das Problem gewichtet. Mittels weiterer Analysemethoden können die Problemursachen priorisiert und klassifiziert werden (→ ABC-Analyse, → Prioritätenanalyse), um Handlungsoptionen und Vorgehensweisen abzuleiten.

¹⁰⁵ Vgl. Schultetus (2005).

6.3.2.3 Bewertung

Vorteile:

- Das Ursache-Wirkungsdiagramm eignet sich gut für die Arbeit in Gruppen.
- Der Aufwand zur Durchführung ist relativ gering, die Methode ist leicht zu erlernen.
- Die Methode trägt zum besseren Verständnis von Ursachen und deren Wirkung bei.

Nachteile:

- Das Diagramm kann bei komplexen Problemen durch zu tiefe Verästelung unübersichtlich werden.
- Eine Darstellung von Vernetzung oder Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Ursachen ist nicht möglich.
- Zeitliche Abhängigkeiten finden keine Berücksichtigung.

6.3.3 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse

(Failure Mode and Effects Analysis, FMEA)

Die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (→ Muster siehe Anhang) ist eine Methode zur Analyse von Fehlerrisiken. Sie dient der systematischen Risikoanalyse bei komplexen Systemen oder Prozessen. Ziel der Anwendung ist das Erkennen, Nachvollziehen, Eingrenzen und Abstellen von potenziellen Schwachstellen und Risiken und somit die Vermeidung von Fehlern.

Der Einsatz einer Methode zur vorbeugenden Fehlervermeidung in den Bereichen Dienstleistung und Verwaltung ist sehr wichtig. Für diese Bereiche ist die Fehlervermeidung deshalb ein zentrales Thema, da in der Regel die Erbringung und der Konsum der Leistung gleichzeitig erfolgen. Eine Nachbesserung ist in den meisten Fällen nur schwer möglich, zumindest nicht ohne Schaden für die Reputation des Dienstleisters. Unterschieden werden können die so genannte Produkt-FMEA (bestehend aus System- und Konstruktions-FMEA) und die Prozess-FMEA. In Organisationsuntersuchungen ist besonders die Prozess-FMEA von Bedeutung, sie befasst sich mit möglichen Schwachstellen in Leistungsprozessen.

6.3.3.1 Einsatzbereiche

Möglicher Einsatzbereich der Methode ist die Risikoanalyse des Organisationsprojektes selbst und vor allem die Analyse der Risiken und möglichen Fehler von Prozessen in der Soll-Konzeption. Die Methode kann allein oder als Gruppenarbeit durchgeführt werden, wobei die Vorteile gruppenspezifischer Prozesse auch hier genutzt werden sollten.

6.3.3.2 **Verfahrensbeschreibung**

1. Beschreibung des Prozesses/Systems

Die Eingrenzung und Dokumentation des Prozesses ist Voraussetzung für die spätere Analyse. Zu diesem Zweck werden die betroffenen Prozesse modelliert (→ Prozessmodelle), dokumentiert und die betroffenen Teilprozesse identifiziert.

2. Analyse potenzieller Fehler, Folgen und Ursachen

Im nächsten Schritt werden systematisch alle potenziellen Fehler, deren Folgen und die verantwortlichen Ursachen untersucht. Dabei sollte anhand der folgenden Fragen vorgegangen werden:

- Welche Fehler können passieren?
- Welche potenziellen Fehler können in den identifizierten Teilprozessen auftreten (Anhaltspunkt: Fehler der Vergangenheit)?
- Welche Folgen hätte der Eintritt der Fehler?
- Zu jedem potenziellen Fehler wird anschließend geprüft, gegebenenfalls unter Einbeziehung der Leistungsempfänger, zu welchen Auswirkungen er führen könnte, welche potenziellen Folgen er haben könnte.
- Wodurch können die Fehler entstehen?

Weiterhin wird für jeden potenziellen Fehler untersucht, wodurch er entstehen könnte, also welche potenziellen Ursachen es für seine Entstehung gibt. Bei jedem Teilprozess können mehrere potenzielle Fehler entstehen. Jeder Fehler kann mehrere Folgen haben und für jede Kombination von Fehlern und Folgen können mehrere Ursachen verantwortlich sein.

3. Bewertung von Fehlern und Folgen

In diesem bewertenden Teil der FMEA wird das Risiko beurteilt. Es werden für jeden Fehler/ jedes Risiko folgende Daten ermittelt:

- Auftrittswahrscheinlichkeit (A) – Wie wahrscheinlich ist es, dass dieser Fehler vorkommt beziehungsweise das Risiko eintritt?
- Bedeutung (B) – Welche Wirkung entsteht durch das Auftreten des Fehlers/das Eintreten des Risikos?
- Entdeckungswahrscheinlichkeit (E) – Wie wahrscheinlich ist es, dass das Auftreten des Fehlers beziehungsweise der Eintritt des Risikos bemerkt wird?

Jeder dieser drei Größen wird ein Wert aus folgender Bewertungsskala zugeordnet:

Auftrittswahrscheinlichkeit (A)		Bedeutung (B)		Entdeckungswahrscheinlichkeit (E)	
1	<ul style="list-style-type: none"> nahezu auszuschließen Wahrscheinlichkeit ca. 1:20.000 	1	<ul style="list-style-type: none"> keine Auswirkungen auf den Prozess Kunde bemerkt nichts 	1-2	<ul style="list-style-type: none"> zwangsläufige Entdeckung bei folgenden Prozessabschnitten
2	<ul style="list-style-type: none"> unwahrscheinlich Wahrscheinlichkeit ca. 1:5.000 	2-3	<ul style="list-style-type: none"> unbedeutend Kunde wird nur geringfügig gestört 	3-4	<ul style="list-style-type: none"> hohe Wahrscheinlichkeit der Entdeckung in den folgenden Prozessabschnitten
3	<ul style="list-style-type: none"> gering Wahrscheinlichkeit ca. 1:1.000 	4-6	<ul style="list-style-type: none"> Störungen im Prozess Probleme bei einigen Kunden 	5-6	<ul style="list-style-type: none"> Entdeckung nur im Rahmen gezielter Prüfung
4-6	<ul style="list-style-type: none"> gelegentliches Auftreten Wahrscheinlichkeit ca. 1:500 – 1:100 	7-8	<ul style="list-style-type: none"> eingeschränkte Dienstleistung Kunden sind verärgert 	7-8	<ul style="list-style-type: none"> Keine Entdeckung vor dem Zugang beim Kunden Kunde wird Fehler wahrscheinlich entdecken
7-8	<ul style="list-style-type: none"> häufiges Auftreten Wahrscheinlichkeit ca. 1:50 – 1:20 	9-10	<ul style="list-style-type: none"> Verletzung von Vorschriften finanzielle Schäden in der Organisation oder beim Kunden 	9	<ul style="list-style-type: none"> sachverständiger Kunde wird Fehler entdecken
9-10	<ul style="list-style-type: none"> ständiges Auftreten Wahrscheinlichkeit ca. 1:10 – 1:5 			10	<ul style="list-style-type: none"> Entdeckung nicht sofort möglich, erst im Laufe der Zeit

Tabelle 74: Kriterien zur Bildung der RPZ, Quelle: REFA (2012).

Um das potenzielle Risiko auszudrücken und bewerten zu können, wird jetzt eine Risikoprioritätszahl (RPZ) gebildet. Dabei gilt: $RPZ = A \times B \times E$

Es können so Risikoprioritätszahlen zwischen 1 und 1.000 entstehen, also: $1 \leq RPZ \leq 1.000$

Je höher die RPZ dabei ist, desto inakzeptabler ist der Fehler beziehungsweise das Risiko. Welchen Wert die RPZ erreichen darf ist aber nicht analytisch ableitbar, sondern empirisch festgelegt. Dabei kommt es natürlich auch darauf an, um welche Art von Prozess es sich handelt. Ist ein geschäftskritischer Prozess betroffen, ist sicherlich ein anderer Maßstab zu wählen als bei einem unterstützenden Prozess. Eine mögliche Festlegung einer aus der RPZ entstehenden praktischen Konsequenz stellt die folgende Tabelle dar:

RPZ	Fehlerrisiko	Handlungsbedarf	Maßnahmen
$100 \leq \text{RPZ} \leq 1000$	hoch	dringender Handlungsbedarf	müssen formuliert und umgesetzt werden
$50 \leq \text{RPZ} \leq 100$	mittel	Handlungsbedarf	sollten formuliert und umgesetzt werden
$2 \leq \text{RPZ} \leq 50$	akzeptabel	kein zwingender Handlungsbedarf	können formuliert und umgesetzt werden
$\text{RPZ} = 1$	keines	kein Handlungsbedarf	keine

Tabelle 75: Handlungsalternativen nach RPZ-Bildung

4. Beschreibung der Abstellmaßnahmen

Um potenzielle Fehler und Risiken abzustellen oder zu mindern, sind deren identifizierte Ursachen zu beseitigen. Die geeigneten Abstellmaßnahmen sind zu beschreiben und der Prozess einer erneuten Analyse zu unterziehen. Die Rest-RPZ sollte danach kleiner (und möglichst akzeptabel) sein als die Ausgangs-RPZ des potenziellen Fehlers. Die Differenz aus Ausgangs- und Rest-RPZ gibt dabei das Maß an Qualitätsverbesserung des Prozesses wieder.

6.3.3.3 Bewertung

Vorteile:

- Durch die Vermeidung von Fehlern im Vorhinein der Leistung erhöht sich die Kundenzufriedenheit.
- Das Qualitätsbewusstsein der Beschäftigten wird gestärkt.
- Mögliche Fehler, Ursachen und Abstellmaßnahmen werden dokumentiert und können bei ähnlichen Prozessen als Hilfsmittel dienen

Nachteil:

- Die detaillierte Analyse der betroffenen Prozesse verursacht nicht unerheblichen Aufwand.

6.3.4 SWOT-Analyse

(auch: Stärken Schwächen-Analyse, Potenzialanalyse)

Die SWOT- Analyse (S-Strengths - Stärken, W-Weaknesses - Schwächen, O-Opportunities - Chancen, T-Threats - Risiken) ist ursprünglich ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Vgl. zur SWOT-Analyse bspw. Bruhn (2010), S.42ff.

6.3.4.1 Einsatzbereiche

Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Werkzeug zur Untersuchung und zur Standortbestimmung einer gesamten Organisation, aber auch einzelner Prozesse, Produkte, Teams oder anderer Betrachtungsobjekte und zur Entwicklung von Lösungsalternativen. Innerhalb der Organisationsuntersuchung kann sie während der Analysephase und der Konzeptionsphase zum Einsatz kommen und zwar speziell dann, wenn die strategischen Aspekte der Organisationsentwicklung im Mittelpunkt des Interesses stehen. Die SWOT-Analyse ist ebenfalls ein geeignetes Werkzeug, wenn es um die Evaluierung eines Organisationsprojektes geht.

6.3.4.2 Verfahrensbeschreibung

Die SWOT-Analyse kann allein oder als Gruppenarbeit (→ Workshop/Moderation) durchgeführt werden, wobei die Vorteile gruppendynamischer Prozesse auch hier genutzt werden sollten. Ein geeignetes Hilfsmittel für den SWOT-Analyse-Workshop ist eine SWOT-Matrix, welche im Kern Fragen darstellt, die darauf abzielen, ein Bild der gegenwärtigen Organisation mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">• Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?• Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien besser genutzt werden können?	<ul style="list-style-type: none">• Welche Schwachpunkte gilt es künftig zu vermeiden?• Welche Dienstleistung ist besonders schwach?
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Welche Möglichkeiten stehen offen?• Welche Trends gilt es zu verfolgen?	<ul style="list-style-type: none">• Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Situation liegen vor?• Was machen eventuell vorhandene Wettbewerber?• Ändern sich die Vorschriften für Arbeit, Produkte oder Dienstleistungen?• Bedroht ein Technologie- oder Politikwechsel die Stellung?

Tabelle 76: Fragestellung für SWOT-Analyse

Jede Betrachtungsdimension sollte als eigenständige Moderationstafel vorbereitet werden. Die teilnehmenden Personen schreiben ihre Gedanken zu den einzelnen Dimensionen auf Moderationskarten. Diese werden im Anschluss eingesammelt und den Dimensionen zugeordnet. Als Hilfestellung für die Ermittlung der Stärken/Schwächen beziehungsweise Chancen/Risiken können folgende Kriterien dienen:

Stärken/Schwächen – interner Blickwinkel
<ul style="list-style-type: none"> • Erfolge der Behörde • eventuell Marktanteile • Entwicklung der Kundenzahlen • Entwicklung des Personalbestandes • Dienstleistungsqualität • Durchlaufzeiten • Öffentlichkeitsarbeit • Online-Kommunikation • Corporate Identity/Corporate Design • Image • Wirtschaftlichkeit, Effizienz der Aufgabenerfüllung • Qualifikation/Erfahrung der Beschäftigten • Motivation (Betriebsklima; Einsatzfreude) • Altersstruktur der Beschäftigten • Führungsstil • Fluktuation • Organisationsstruktur (Organigramme, ...) • Führungsstil • Instrumente der Planung • Kontroll- und Steuerungsinstrumente • Stand der Bürokommunikation • Grad der Verknüpfung der Information / Entwicklungsstand Wissensmanagement • Leistungsfähigkeit des Controlling • ...
Chancen/Risiken – externer Blickwinkel
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenstruktur / Zahl potenzieller Kunden • Wettbewerberstruktur / Zahl der potenziellen Wettbewerber • Entwicklung der Haushaltslage • Demographische Entwicklung • Kundenanforderungen / Kundenwünsche • Strategien / Aktivitäten der Wettbewerber • Stabilität der Wettbewerbsstruktur • Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen • Wirtschaftslage / Arbeitsmarkt • ...

Tabelle 77: mögliche Kriterien zur Durchführung der SWOT-Analyse

Die Auswertung der SWOT-Analyse erfolgt durch die Wiederholung der einzelnen Inhalte durch die moderierende Person und die Diskussion in der Gruppe. Es sollen dabei Strategien und Lösungswege

entwickelt werden, die die Stärken der Organisation nutzen und weiter ausbauen, die Schwächen beseitigen und auf diesem Weg die Zukunftschancen, die sich bieten, nutzen.

6.4 Kreative Techniken

6.4.1 Brainstorming

(Ideenkonferenz)

Brainstorming ist eine Kreativitätstechnik, die die Erzeugung von neuen, innovativen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördert. Um die Gruppendynamik positiv nutzen zu können, ist es essentiell, bestimmte Grundregeln strikt einzuhalten. Dazu zählen folgende Punkte:

- Quantität geht vor Qualität, es sollen so viele Ideen wie möglich gefunden werden, ohne dass diese direkt nach ihrer Sinnhaftigkeit gefiltert werden.
- Während der Durchführung darf keinerlei Kritik oder Bewertung der Ideen stattfinden.
- Die Ergebnisse sollten sofort, möglichst für alle sichtbar dokumentiert werden.
- Die geplante Zeit sollte voll ausgenutzt und das Brainstorming nicht vorzeitig abgebrochen werden.

6.4.1.1 Einsatzbereiche

Brainstorming als Ideensuch- und Kreativitätstechnik eignet sich besonders für einfach strukturierte Problemstellungen während aller Phasen einer Organisationsuntersuchung. Weniger geeignet, aber dennoch einsetzbar ist die Methode, wenn das zu lösende Problem komplex ist. Es kann dann in einfacher strukturierte Teilprobleme zerlegt werden, für die mehrere Brainstorming- Sitzungen veranstaltet werden. Da Brainstorming in der Regel in Gruppen stattfindet ist es wichtig, dass eine Moderation die Einhaltung gewisser Grundregeln sicherstellt (→ Workshop/Moderation). Die während des Brainstormings gesammelten Lösungsansätze können mit Hilfe verschiedener → Bewertungsverfahren bewertet und sortiert werden.

6.4.1.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

Zunächst ist es wichtig, dass die Leitung (=Moderation) die Themenstellung beziehungsweise das Problem präzise abgrenzt und formuliert, um Missverständnisse über den Inhalt zu vermeiden. Danach erfolgt die Auswahl des geeigneten Teilnehmerkreises. Die Teilnehmerzahl sollte sich zwischen fünf und zehn Personen bewegen. Werden zu wenige Personen beteiligt, können sich die gruppendynamischen Effekte nicht genügend entfalten, bei zu vielen Beteiligten kann es zu Kommunikationsproblemen kommen. Weiterhin sollte Sorgfalt bei der Zusammensetzung der Gruppe angewandt werden. Heterogene Gruppen (beispielsweise Beschäftigte aus der Fachabteilung, externe Projektteammitglieder, Beschäftigte der Zentralabteilung) haben den Vorteil, dass sich verschiedene Sichtweisen des Problems ergänzen und eine fachliche Kontrolle

untereinander weniger stattfindet. Nicht zu empfehlen ist die gleichzeitige Teilnahme von Personen, die sich in Über- oder Unterordnungsverhältnissen zueinander befinden, da die freie Meinungsäußerung möglicherweise gehemmt sein könnte. Steht der Teilnehmerkreis fest, ist eine rechtzeitige Information über das Thema vorzunehmen. Der Zeiteinsatz für die Durchführung der Brainstorming-Sitzung (ohne Auswertung) sollte zwischen 10 und 30 Minuten liegen.

2. Durchführung

Zu Beginn sollte bei Bedarf eine kurze, möglichst ungezwungene Vorstellungsrunde stattfinden, bei der sich die teilnehmenden Personen kennen lernen können und erste Hemmnisse abgebaut werden. Die moderierende Person sollte das Thema noch einmal erläutern, um letzte Missverständnisse über den Inhalt der Brainstorming-Sitzung auszuräumen. Weiterhin sollte der Ablauf für diejenigen erklärt werden, die zum ersten Mal an einer solchen Sitzung teilnehmen. Danach beginnt die Moderation mit einer Stimulation der Ideenäußerung, indem so genannte „Lock- oder Reizfragen“ gestellt werden. Alle Ideen werden unabhängig davon, ob sie sinnvoll oder unsinnig sind, direkt, möglichst für alle sichtbar dokumentiert. Bewährt hat sich hier die Nutzung einer Tafel oder eines Flipchart, an der die Ideen in Form einzelner Kärtchen befestigt werden. Es ist möglich, dass durch die Visualisierung der Ideen die Ideenfindung angeregt wird. Kurz vor Ablauf des geplanten Zeitrahmens sollte die moderierende Person alle bis dahin geäußerten Ideen noch einmal wiederholen.

3. Auswertung

Nachdem das eigentliche Brainstorming, also die Ideenfindung abgeschlossen ist, werden die gesammelten Einfälle zunächst auf Unklarheiten geprüft und diese gegebenenfalls bereinigt. Erst danach können die Bewertung des Inhaltes und dessen kritische Prüfung stattfinden. Dies geschieht entweder in der Gruppe oder auch durch den Sitzungsleiter allein, wobei auch hier wieder gilt, dass in einer heterogenen Gruppe eine fachliche Ergänzung untereinander stattfinden kann. Eine Möglichkeit der Bewertung ist die Einteilung der gesammelten Lösungsansätze in folgende Kategorien: sofort realisierbar, mittelfristig realisierbar, unbrauchbar.

6.4.1.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Methode liefert eine hohe Anzahl von Ideen und Lösungsvorschlägen in relativ kurzer Zeit.
- Sie stellt keine hohen Anforderungen an die Methodenkenntnisse der teilnehmenden Personen.
- Der Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung ist gering.

Nachteile:

- Durch die große Menge der Ideen und deren Unstrukturiertheit folgt eine aufwändige Nachbearbeitung.
- Nonverbale Kritik (Mimik, Gestik) während der Durchführung ist schwer zu unterbinden und kann die Kreativität beeinflussen.

- Mögliche Versuche der Selbstdarstellung Einzelner können sich negativ auf die anderen auswirken.
- Die Gefahr der Abschweifung vom Thema ist sehr groß.

6.4.1.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Es sollte in jedem Fall eine Moderation vorgesehen werden (→ Moderation).
- Hierarchische Abhängigkeiten des Teilnehmerkreises müssen unbedingt berücksichtigt werden.
- Brainstorming sollte in einer ungezwungenen und ungestörten Atmosphäre durchgeführt werden.
- Es müssen genügend Hilfsmittel (Stifte, Flipchart, Karten etc.) bereitgestellt werden.
- Der Biorhythmus der teilnehmenden Personen wirkt sich möglicherweise auf deren Kreativität aus. Brainstorming-Sitzungen sollten nicht zu früh am Morgen oder kurz nach Mittag stattfinden.
- Die Dokumentation sollte durch eine Person erfolgen, die nicht am kreativen Prozess beteiligt ist.

6.4.2 Brainwriting

(Methode 653, Collective-Notebook)

Brainwriting ist eine Abwandlung der Brainstorming-Methode, bei der die Ideen nicht verbal geäußert, sondern schriftlich formuliert werden. Auch hier ist die Einhaltung bestimmter Grundregeln notwendig:

- Quantität geht vor Qualität, es sollen so viele Ideen wie möglich gefunden werden, ohne dass diese direkt nach ihrem Sinngehalt gefiltert werden.
- Während der Durchführung darf keinerlei Kritik oder Bewertung der Ideen stattfinden.
- Die geplante Zeit sollte voll ausgenutzt werden, ohne dass das Brainwriting vorher abgebrochen wird.

6.4.2.1 Einsatzbereiche

Brainwriting eignet sich wie Brainstorming als Ideensuch- und Kreativitätstechnik besonders für einfach strukturierte Problemstellungen während aller Phasen einer Organisationsuntersuchung, weniger für komplexe Problemstellungen. Die während des Brainwriting gesammelten Lösungsansätze können mit Hilfe verschiedener → Bewertungsverfahren bewertet und sortiert werden.

6.4.2.2 Verfahrensbeschreibung

Die Durchführung einer Brainwriting-Sitzung ist formalisierter als beim Brainstorming, der Austausch der Gedanken findet über vorher definierte Wege statt. Ideen werden nicht wie beim Brainstorming einfach in den Raum gestellt. Dabei können, je nach Bedarf, verschiedene Abwandlungen zum

Einsatz kommen. Im Folgenden werden als Varianten die Methoden 653 und Collective-Notebook betrachtet.

1. Vorbereitung

Beim Brainwriting ist die Themenstellung/das Problem präzise abzugrenzen und zu formulieren. Fachlich heterogene Gruppen sind aufgrund ihrer verschiedenen Sichtweisen des Problems vorteilhaft. Die hierarchischen Abhängigkeiten können beim Brainwriting allerdings vernachlässigt werden, da durch die Schriftform und Anonymität der Dokumentation die Zuordnung der Ideen zu einzelnen Personen erschwert ist. Dies wirkt sich positiv auf die freie Meinungsäußerung aus. Ist der geeignete Teilnehmerkreis ausgewählt, ist dieser rechtzeitig über das Thema zu informieren. Die Zeitplanung für ein Brainwriting ist davon abhängig, welche Variante gewählt wird, wie viele Personen welche Anzahl von Ideen auf welchen Wegen untereinander austauschen sollen. Es ist in jedem Fall ausreichend Zeit für das Ausformulieren der Gedanken vorzusehen.

1a. Methode 653: Die teilnehmenden Personen sitzen um einen großen Tisch. Bei sechs Beteiligten und sechs Runden á jeweils circa fünf Minuten ist mindestens eine halbe Stunde für die eigentliche Ideensammlung (ohne Einführung und Auswertung) einzuplanen. Zur Unterstützung der Ideensammlung empfiehlt es sich, einen entsprechenden Erhebungsbogen vorzubereiten.

1b. Collective-Notebook: Da die teilnehmenden Personen die Ideensammlung für sich alleine durchführen, muss die Themenstellung schriftlich formuliert werden und mit Terminsetzung für die Rücksendung oder den Austausch der Ideenblätter untereinander an die Beteiligten weitergegeben werden.

2. Durchführung

a. Methode 653: Zu Beginn erfolgt eine kurze Vorstellungsrunde der sechs Personen und Einführung in das Thema im Rahmen der Moderation. Die Zeit pro Runde (sechs Runden insgesamt, da die auf vorbereiteten Blättern notierten Ideen fünf mal weitergegeben werden) sollte bei circa fünf Minuten liegen, so dass mindestens eine halbe Stunde für die eigentliche Ideensammlung (ohne Einführung und Auswertung) einzuplanen ist. Jede Person erhält ein Blatt Papier, auf dem sie in den kommenden fünf Minuten drei Ideen notieren soll. Nach Ablauf der Zeit geben alle ihr Blatt in einer bestimmten Richtung an die Nachbarn weiter. Diese schreiben nun drei weitere Ideen auf diesen Zettel. Diese Ideen können die Vorgängerideen ergänzen oder variieren, dürfen aber auch vollständig andere, neue Ideen sein. Es herrscht kein Zwang, in jedes Kästchen etwas zu schreiben. Wer keine Idee hat, lässt Kästchen frei. Das Ende ist erreicht, wenn alle Blätter von allen Beteiligten bearbeitet wurden, in diesem Fall nach sechs Runden. Ist jeder Zettel einmal komplett herumgewandert, hat das Team so in kürzester Zeit bis zu 108 Ideen und Lösungsansätze erarbeitet, die abschließend ausgewertet werden können. Es ist natürlich auch möglich, die 653-Methode mit mehr oder weniger als sechs Personen durchzuführen. Eine Teilnehmerzahl von vier Personen sollte jedoch nicht unterschritten werden.

b. *Collective-Notebook*: Die teilnehmenden Personen treffen sich nicht zur gemeinsamen Ideensammlung. Sie erhalten die Problemstellung schriftlich und haben nun einen vorgegebenen Zeitraum (mehrere Tage bis Wochen, je nach Dringlichkeit des Problems), um ihre Ideen zu notieren. Möglich ist auch, dass die gesammelten Ideen zur Ergänzung an andere Beteiligte weitergeleitet werden. Der Einsatz von DV-Anwendungen ist im Fall der Methode Collective-Notebook in Form der Weiterleitung der Ideen per E-Mail oder als elektronisches Diskussionsforum durchaus denkbar und vorteilhaft. Am Ende des definierten Zeitraumes senden alle Beteiligten ihre Ideen an den Verantwortlichen.

3. Auswertung

Nach dem Sammeln der Ideen werden Unklarheiten durch Rücksprache mit den Beteiligten bereinigt und es kann die Auswertung der Ergebnisse erfolgen. Für die Bewertung der Ideen stehen verschiedene Bewertungsmethoden zur Verfügung. Eine Möglichkeit der Bewertung ist die Einteilung der gesammelten Lösungsansätze in folgende Kategorien: sofort realisierbar, mittelfristig realisierbar, unbrauchbar.

6.4.2.3 Bewertung

Vorteile:

- Brainwriting ist unkompliziert durchzuführen und erfordert wenig methodisches Wissen bei den teilnehmenden Personen. Eine Moderation ist deshalb nicht erforderlich.
- Die gefundenen Ideen werden nicht direkt zerredet.
- Es wird eine hohe Anzahl von Ideen und Lösungsvorschlägen in relativ kurzer Zeit geliefert.
- Der Aufwand für Vorbereitung und Durchführung ist gering.
- Hierarchische Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Personen sind im Gegensatz zum Brainstorming unbedeutend und vernachlässigbar.
- Auch zurückhaltende Personen können Ideen ungestört äußern, da die mögliche Selbstdarstellung Einzelner unterbunden wird.
- Die möglichen Nachteile einer Gruppendiskussion (hoher Zeitaufwand, Spannungen im Team etc.) werden vermieden.

Nachteile:

- Die Nachbearbeitung ist aufgrund der großen Menge der Ideen und deren Unstrukturiertheit aufwändig.
- Die Spontanität der Beteiligten ist aufgrund des formalisierten Ablaufs eingeschränkt.
- Je nach Einsatzart kann eine starke Bindung an die Ideen des Vorgängers vorliegen.
- Die Schriftform fördert eher das logische Denken als die Kreativität.

6.4.2.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

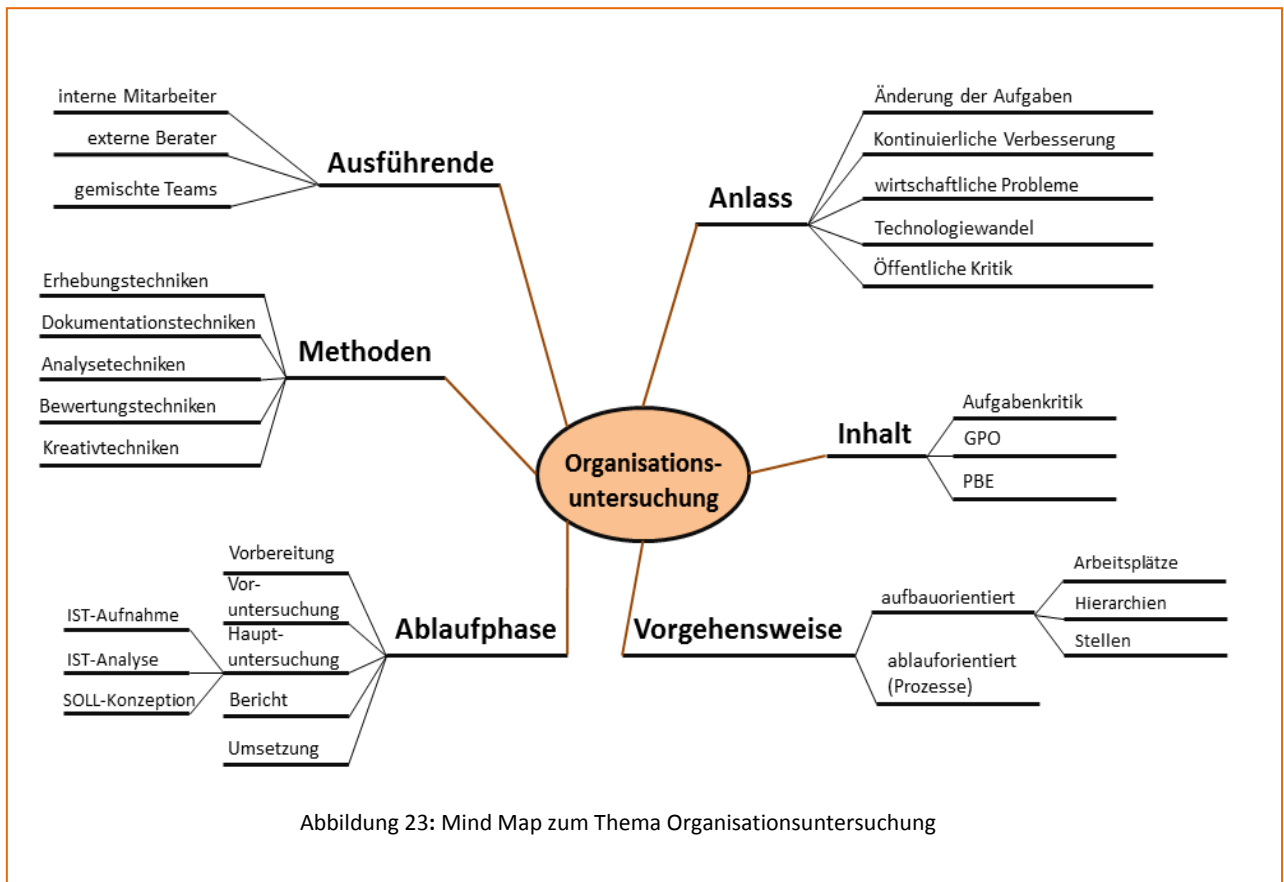
Ein wichtiger Punkt bei der Methode 653 ist die Ruhe im Raum. Die Methode setzt voraus, dass niemand spricht. Nachfragen wegen Unleserlichkeit sind hinderlich und sollten unterbleiben. Legen Sie deshalb besonderen Wert auf eine gut lesbare Schrift. Grundvoraussetzung für jeden kreativen Prozess ist die strikte Trennung von Ideensammlung und Ideenbewertung.

6.4.3 Mind Mapping

Sowohl der Begriff als auch die Methode Mind Mapping wurden in den 1970er Jahren von Tony Buzan geprägt. Er entwickelte eine Arbeits- und Darstellungsmethode, die sprachlich-logisches mit intuitiv-bildhaftem Denken verbindet. Mind Mapping nutzt die volle Bandbreite der Fähigkeiten des menschlichen Gehirns wie Wort, Bild, Zahl, Logik, Rhythmus, Farbe und räumliches Bewusstsein und wird dadurch zu einer äußerst wirkungsvollen Technik. Mind Maps enthalten das zu betrachtende Hauptthema oder die Problemstellung als möglichst knapp formuliertes Schlüsselwort oder Bild im Zentrum. Nach außen hin verzweigen sich verschiedene Hauptäste mit weiteren Unterästen, die die dazugehörigen Informationen hierarchisch strukturiert darstellen. Eine Mind Map weist vier grundlegende Eigenschaften auf:

- Der Gegenstand der Aufmerksamkeit kristallisiert sich im Zentrum.
- Die Hauptthemen des Gegenstands strahlen vom Zentrum in Form von Ästen aus.
- Die Äste enthalten Schlüsselbilder oder Schlüsselworte, die auf eine mit dem Zentralthema verbundene Linie geschrieben werden. Themen von untergeordneter Bedeutung werden als Zweige, die mit Ästen höheren Niveaus verbunden sind, dargestellt.
- Die Äste bilden ein Gefüge miteinander verbundener Knotenpunkte.

Beispiel:



6.4.3.1 Einsatzbereiche

Mind Maps, „Gedächtnislandkarten“, können sowohl als strukturierende Dokumentationstechnik (zur Aufarbeitung bekannter Informationen) als auch als Kreativitätstechnik zum Entwickeln neuer Ideen eingesetzt werden. Strukturieren und optisch aufbereiten lassen sich beispielsweise Informationen aus einer Dokumentenanalyse, aus Interviews oder Besprechungen. Auch zur Visualisierung von Inhalten zum Zweck der Präsentation, etwa als Protokoll, sind Mind Maps sehr gut geeignet. Als Kreativtechnik ist Mind Mapping anwendbar zur Entwicklung von Problemlösungswegen oder zur Projektplanung. Mind Mapping als Dokumentations- und Kreativtechnik ist grundsätzlich geeignet, sowohl von Einzelnen als auch in Gruppen (→ Workshop) eingesetzt zu werden. Darüber hinaus lassen sich Mind Maps auch in Kombination mit anderen Kreativitätstechniken einsetzen, zum Beispiel zum Sortieren von Ergebnissen einer Brainstorming-Sitzung.

6.4.3.2 Verfahrensbeschreibung

Zur Ideensammlung kann dem Mind Mapping eine Brainstorming-Sitzung vorgeschaltet werden. Dies ermöglicht eine nicht von strukturellem und logischem Denken eingeschränkte, kreative Ideensammlung. Um die gesammelten Ideen in einem zweiten Schritt zu strukturieren und zu

klassifizieren, aber auch um eventuelle Fehler aufzudecken und weitere Assoziationen zu entwickeln, folgt auf die Ideensammlung die Erstellung einer Mind Map. Dabei wird das Hauptthema oder die zentrale Problemstellung in das Zentrum gerückt, repräsentiert durch ein Wort, ein Bild oder ein Symbol. Vom Zentrum aus werden in alle Richtungen Äste abgeleitet, welche den primären Ideen zum Thema entsprechen. Diese Hauptäste verzweigen sich immer tiefer, die Unteräste und Zweige repräsentieren weitere Gedanken. Ideen oder Gedanken werden stets über Schlüsselworte, Bilder oder Symbole dargestellt. Zusätzliche Querverbindungen ("Assoziationen") zwischen Zweigen können durch Pfeile dargestellt werden.

6.4.3.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Zusammenarbeit logischer und kreativer Elemente optimiert die Leistung des menschlichen Gehirns.
- Die Verwendung von Bildern und Symbolen fördert das Erinnerungsvermögen, was zu einem erhöhten Verstehens- und Lerneffekt führt.
- Die Struktur einer Mind Map erlaubt es, neue Informationen leicht und ohne Verlust der Übersichtlichkeit einzufügen.
- Die kompakte Darstellung ermöglicht es, viele Informationen gut strukturiert und für andere leicht verständlich aufzubereiten.

Nachteile:

- Die beständige Strukturierung der Gedanken kann die Kreativität hemmen, welche für die Entwicklung von Ideen benötigt wird.

6.4.3.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Ein optimales Ergebnis wird erzielt, wenn Mind Mapping als Kreativitäts- und Dokumentationstechnik auf eine Ideensammlung durch Brainstorming oder -writing folgt.
- Eine Gruppe sollte nicht zu groß gewählt werden, da ansonsten Kommunikationsprobleme auftreten können. Ferner muss eine moderierende Person (→ Moderation) darauf achten, dass alle Beteiligten gleichermaßen die Möglichkeit erhalten, ihre Ideen einzubringen.

6.4.3.5 DV- Unterstützung

Mind Mapping als Methode hat mittlerweile einen breiten Anwenderkreis gefunden, weshalb auch diverse kostenpflichtige und auch kostenfreie (Freeware) Anwendungen und Werkzeuge für alle gängigen Betriebssysteme auf dem Softwaremarkt angeboten werden.

- Kostenpflichtige Software (exemplarische, wertneutrale Aufzählung):
 - [MindManager](http://www.mindjet.com/de-DE/products/overview.aspx) <http://www.mindjet.com/de-DE/products/overview.aspx>
 - [Cognitive-tools.de](http://www.cognitive-tools.de) <http://www.cognitive-tools.de>

- [Mindmap-Software eminec MYmap](http://www.eminec.com) <http://www.eminec.com>
- Freie Software (exemplarische, wertneutrale Aufzählung):
 - [View Your Mind](http://www.insilmaril.de/vym/) <http://www.insilmaril.de/vym/>
 - [ThinkGraph](http://www.thinkgraph.com/english/index.htm) <http://www.thinkgraph.com/english/index.htm>

6.4.4 Morphologischer Kasten (morphologische Matrix)

Der morphologische (Morphologie = Lehre des geordneten Denkens) Kasten oder die morphologische Matrix sind kreativ-analytische Techniken. Das betrachtete Problem wird dabei in möglichst viele Teilaspekte (Einflussparameter) zerlegt und mehrdimensional klassifiziert. Jeder Teilaspekt des Gesamtproblems kann verschiedene Ausprägungen (Gestaltungsmöglichkeiten) besitzen. Daher werden für jeden Teilaspekt alle denkbaren Lösungen gesucht. Diese werden in einer Matrix dargestellt und zur Ableitung einer Gesamtlösung systematisch miteinander kombiniert. Aus der Kombination der Einzellösungen entsteht eine Vielzahl von Lösungsvarianten.

Beispiel: Durchführung einer Personalbedarfsermittlung

Dimension/ Merkmal	Ausprägung			
Vorgehen	• Vollerhebung	• Stichprobe		
Erhebung der Tätigkeiten	• Einzelinterviews	• Workshops	• Fragebogen	
Erhebung der Zeiten	• Selbstaufschreibung mit begleitender Multimedientaufnahme	• Analytisches Schätzen	• Zeitaufnahme	• Laufzettel
Ausführende	• interne Beschäftigte	• externe Berater	• gemischtes Team	

Tabelle 78: Beispiel morphologische Matrix

6.4.4.1 Einsatzbereiche

Morphologische Techniken sind dazu geeignet über die Problemanalyse alle relevanten Aspekte eines Problems vollständig zu betrachten und verschiedene Lösungsalternativen auch für komplexe Probleme zu erarbeiten.

6.4.4.2 Verfahrensbeschreibung

1. Problemdefinition und -analyse

Das Problem wird definiert, analysiert und in wesentliche Dimensionen beziehungsweise Teilaspekte zerlegt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Dimensionen unabhängig voneinander und operationalisierbar sein müssen.

2. Bestimmung der Merkmale

Den Dimensionen wird ein Schlüsselwort/Merkmal zugeordnet, welches anschließend in die erste Spalte einer Matrix übertragen wird. Die aus Komplexitätsgründen maximal zehn ausgewählten Merkmale sollen auf alle möglichen Lösungsvarianten zutreffen und für das Gesamtproblem relevant sein. Dieser Schritt ist der kritischste und kann durch den Einsatz weiterer Kreativitätstechniken wie Mind Mapping unterstützt werden.

3. Bestimmung möglicher Merkmalsausprägungen

Für jedes Merkmal werden nun die möglichen Ausprägungsformen bestimmt und in die Matrixfelder rechts neben dem zugehörigen Merkmal eingetragen. Ergeben sich in diesem Schritt zu viele Merkmalsausprägungen, die sich nicht mehr einfach überblicken lassen, kann durch die Zerlegung in Teilmatrizen die zu hohe Komplexität reduziert werden.

4. Festlegung der möglichen Lösungswege durch Kombination

Jede mögliche Kombination einzelner Merkmalsausprägungen wird in der Matrix durch Pfeile miteinander verbunden. Dabei entstehen verschiedene Lösungswege für das Gesamtproblem, die anschließend geprüft und bewertet (→ Bewertungsverfahren) werden können.

6.4.4.3 Bewertung

Vorteile:

- Die systematische Zerlegung von Problemen fördert die Fähigkeit Problemstrukturen zu erkennen.
- Durch analytisches Vorgehen können auch komplexe Probleme erfasst und Lösungswege gefunden werden.
- Alle Aspekte des Problems werden in die Lösungssuche einbezogen.
- Eventuelle Schwächen einer vorhandenen Lösungsalternative werden bei der Problemanalyse erkannt.
- Durch die systematische Herangehensweise können auch Lösungsalternativen ermittelt werden, die nicht offensichtlich sind.

Nachteile:

- Der Ideenfluss kann durch das systematisch, logische Vorgehen begrenzt werden.
- Eine möglicherweise hohe Zahl von Kombinationsmöglichkeiten wirkt verwirrend und erhöht den Aufwand für die Bewertung der Alternativen.

6.4.4.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Bei komplexen Problemen ist es zweckmäßig, in einer Gruppe mit maximal zehn Personen zu arbeiten, um die Vielseitigkeit der Lösungen zu fördern (→ Workshop).
- Bei der Suche nach Ausprägungen zu den erarbeiteten Merkmalen kann der Einsatz von unbeteiligten Personen vorteilhaft sein, welche die ursprüngliche Aufgabenstellung noch nicht kennen und entsprechend unvoreingenommen sind.

6.4.5 Präsentationstechnik

Präsentationstechniken dienen in erster Linie der Visualisierung der Informationen eines Vortrages. Die Adressaten des Vortrages nehmen die dargebotenen Informationen nicht nur über das Gehör sondern zusätzlich visuell auf. Das hat zur Folge, dass Inhalte besser verstanden werden und sich auch besser einprägen. Darüber hinaus helfen Präsentationstechniken, einen Vortrag interessanter und ansprechender zu gestalten. Eine Präsentation kann verschiedene Ziele verfolgen. Intention der Vortragenden Person kann zum einen die Information eines Adressatenkreises sein, zum anderen kann eine Präsentation natürlich auch dazu dienen, die Zielgruppe von einer Lösungsalternative oder einer Idee zu überzeugen. Das Ziel einer Präsentation hat Einfluss auf den Inhalt und den Aufbau einer Präsentation und deren Vortragsweise. Für eine Präsentation können verschiedene Medien eingesetzt werden, zum Beispiel Flipchart, Pinnwand und Beamer.

6.4.5.1 Einsatzbereiche

Präsentationstechniken kommen zum Einsatz, wenn einem Adressatenkreis Informationen oder Sachverhalte anschaulich vermittelt werden sollen. Bei einer Organisationsuntersuchung können Präsentationstechniken in verschiedenen Phasen eingesetzt werden: zur visuellen Unterstützung von Informationsveranstaltungen für den Untersuchungsbereich, zur Information des Lenkungsausschusses, bei der Berichtspräsentation, bei Besprechungen und Workshops (intern und extern).

6.4.5.2 Verfahrensbeschreibung

1. Planung/Vorbereitung

Bevor Informationen mit Hilfe einer Präsentation vorgestellt werden, ist eine Analyse der Vortragssituation erforderlich. Sie hilft dabei, die Informationen zielgerichtet und zielgruppengerecht aufzubereiten. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Adressaten:
 - Wer wird die Zielgruppe, der Adressatenkreis der Präsentation sein? (beispielsweise Beschäftigte, Lenkungsausschuss, Behördenleitung)
 - Was wissen die Zuhörer bereits über das Thema?
 - Welche Einstellungen gibt es zum Thema?
 - Wie ist die Erwartungshaltung?
 - Welchen Nutzen sollen die Zuhörer aus dem Vortrag ziehen?
 - Was könnte von besonderem Interesse sein?
- Präsentationsziel:
 - Erfolgt die Präsentation ausschließlich mit dem Ziel der Information der Adressaten?
 - Soll die Zielgruppe außerdem von einem Sachverhalt (beispielsweise Lösungsalternative, Idee, Notwendigkeit der Durchführung) überzeugt werden?
- Rahmenbedingungen der Präsentation:
 - Welche Medien/ Präsentationstechniken können zum Einsatz kommen?
 - Welchen zeitlichen Umfang darf die Präsentation haben?

Sind die Rahmenbedingungen der Präsentation erfasst und gewürdigt, kann die Erstellung der Präsentation erfolgen. Werden als Präsentationsmedium zur visuellen Unterstützung des Vortrages Flipchart oder Pinnwand gewählt, empfiehlt sich die Erarbeitung eines Manuskripts. Dieses dient als Unterstützung, da es Inhalt und Ablauf der Präsentation vereinfacht und strukturiert darstellt. Den Vortragenden hilft das Manuskript dabei, den roten Faden der Präsentation zu behalten und wichtige Informationen nicht zu vergessen. Hierbei sollte aber darauf geachtet werden, dass das Manuskript tatsächlich nur als Hilfestellung verwendet und dessen Inhalt nicht nur abgelesen wird. Bei Präsentationen mittels Overheadprojektor oder Laptop mit Beamer ist ein Manuskript nicht notwendig, da die vorbereiteten Folien die Funktion der Gedankenstütze übernehmen. Flipchart beziehungsweise Pinnwand können zusätzlich eingesetzt werden, um etwa die Entwicklung oder Herleitung eines Gedankens parallel zur Präsentation zu veranschaulichen oder ad hoc auf Fragen eingehen zu können.

Grundsätzlich sollte eine Präsentation in einen Eröffnungsteil, einen Hauptteil und einen Abschlussteil gegliedert werden. Der Eröffnungsteil soll auf den Inhalt der Präsentation hinleiten und eine Beziehung zwischen den Vortragenden und dem Publikum aufbauen. Zu diesem Zweck stellen sich die Vortragenden Personen kurz vor und geben einen Überblick über Ziel, Inhalt und Ablauf der Präsentation. Im Hauptteil der Präsentation wird der eigentliche Inhalt vorgetragen. Es liegt im Ermessen der Vortragenden, ob Fragen des Publikums während des Vortrags oder erst nach deren Anschluss zugelassen werden sollen. Bei eingeworfenen Fragen besteht die Gefahr, dass der

Vortrag abschweift, die vortragende Person aus dem Konzept gebracht wird oder der vorgesehene Zeitrahmen nicht mehr eingehalten werden kann. Der Abschlussteil der Präsentation enthält eine Zusammenfassung der Informationen, mögliche Empfehlungen oder Perspektiven und den Dank an das Publikum.

2. Durchführung

Neben dem eigentlichen Inhalt der Präsentation sollten Vortragende noch weitere Aspekte beachten, die zum Erfolg oder Misslingen der Präsentation beitragen können:

Zeitplan: Die Verfügbarkeit geeigneter Räumlichkeiten und der vorgesehenen technischen Hilfsmittel muss frühzeitig geklärt werden. Es ist hilfreich, sich schon im Vorfeld der Präsentation mit den Räumlichkeiten vertraut zu machen. Die Vortragenden Personen sollten frühzeitig vor Beginn der Präsentation vor Ort sein, um sich vom Vorhandensein und der Funktionsfähigkeit der Hilfsmittel zu überzeugen beziehungsweise die mitgebrachten Hilfsmittel in Ruhe aufbauen zu können. Der Ablauf der Präsentation richtet sich nach dem erarbeiteten Schema, von dem auch nur bedingt abgewichen werden sollte, da sonst die Gefahr besteht, den roten Faden zu verlieren und wichtige Inhalte zu vergessen. Der vorgegebene Zeitrahmen sollte in jedem Fall eingehalten werden.

Sprache: Die sprachliche Gestaltung der Präsentation beeinflusst maßgeblich deren Verständlichkeit und das Interesse der Zuhörer am Vortrag. Hier sind eine deutliche Aussprache in der angemessenen Lautstärke und möglichst kurze Sätze wichtig. Eine abwechslungsreiche Wortwahl, variierende Lautstärke, Betonung und ein angemessenes Redetempo helfen, die Aufmerksamkeit des Publikums zu erhalten.

Mimik: Ständiger Blickkontakt zum Publikum ermöglicht es den Vortragenden, die Reaktionen der Zuhörer zu verfolgen und gegebenenfalls darauf zu reagieren. Tauchen etwa fragende Blicke auf, ist es ratsam eine Zwischenerklärung einzufügen oder bestimmte Sachverhalte näher zu erläutern. Generell sollte der Gesichtsausdruck des Vortragenden ruhig und freundlich sein und Interesse am Thema widerspiegeln.

Gestik: Über verschiedene Gesten können Ansichten unterstrichen und betont werden. Unkoordinierte oder übertriebene Gestikulation sollte vermieden werden, da sie die Autorität und Glaubwürdigkeit der Vortragenden negativ beeinflussen kann. Die Körperhaltung als nonverbale Ausdrucksmöglichkeit verrät viel über die Person der Vortragenden und beeinflusst unterbewusst die Zuhörer. Es sollte eine lockere, aber nicht zu leger Körperhaltung eingenommen werden, die weder Arroganz noch Desinteresse an den Zuhörern widerspiegelt. Auf angemessene Kleidung sollte geachtet werden.

Gestaltung, Visualisierung der Inhalte: Wesentlichen Einfluss auf die Verständlichkeit der Präsentation und den Lerneffekt bei den Zuhörern hat die visuelle Aufarbeitung der Inhalte. Die durch die technische Entwicklung am weitesten verbreiteten Präsentationstechniken sind Overheadfolien oder Bildschirmpräsentationen. Bei der Gestaltung der Folien sind einige wichtige Regeln zu beachten:

- Wahl der Schriftgröße (je nach Raumgröße und Folieninhalt zwischen 18 und 48 pt), Folien nicht mit Inhalten überfrachten (Beschränkung pro Folie auf maximal acht Hauptpunkte), Inhalte wann immer möglich graphisch darstellen oder unterstützen (Diagramme, Modelle,...), Verwendung von Stichpunkten und Schlüsselwörtern (wenn möglich, keine ausformulierten Sätze), nur Inhalte auf Folien bringen, die auch erläutert werden, nicht den gesamten Vortragsinhalt auf den Folien darstellen, sonst entsteht ein „Vorlese-Effekt“, sparsame, konstante Verwendung von Farben und Effekten.

Sofern Fragen nicht während der Präsentation zugelassen werden, sollte dem Publikum nach dem Abschluss der Präsentation genügend Zeit für Fragen, Anmerkungen und Anregungen gegeben werden. Diese könnten auch Anhaltspunkte für Verbesserungen der nächsten Präsentation liefern. Ist die Beantwortung der Fragen nicht unmittelbar möglich, kann dies auch außerhalb der Präsentation nachgeholt werden.

3. Nachbereitung

Um die eigene Präsentationstechnik ständig zu verbessern, sollte eine durchgeführte Präsentation in allen Aspekten (Zeiteinhaltung, Reaktion auf Fragen, Ablauf etc.) kritisch reflektiert und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten herausgearbeitet werden.

6.4.5.3 Bewertung verschiedener Präsentationstechniken

Präsentations-technik	Vorteile	Nachteile
Flipchart	<ul style="list-style-type: none"> • sukzessiver Aufbau der Informationen möglich • vorbereitet oder spontan möglich • flexibel und erweiterbar • Gruppe kann mitarbeiten • wenig Vorbereitungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport • eingeschränkte Wiederverwendbarkeit • aufwändig zu dokumentieren • hoher Papierverbrauch
Pinnwand	<ul style="list-style-type: none"> • sukzessiver Aufbau der Informationen möglich • Abbildung komplexer Zusammenhänge möglich • Elemente vorbereitet oder spontan • flexibel und erweiterbar • Gruppe kann Bild selbst erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport • hoher Papierverbrauch • eingeschränkte Wiederverwendbarkeit • aufwändig zu dokumentieren
Whiteboard	<ul style="list-style-type: none"> • spontan einsetzbar • auch als Magnetfläche verwendbar • Bild leicht änderbar 	<ul style="list-style-type: none"> • fixer Platz im Raum • nicht transportabel • meist unsauberes Bild • eingeschränkte Wiederverwendbarkeit • aufwändig zu dokumentieren
Notebook und	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung im Vorfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • durch Vorbereitung im Vorfeld wenig

Präsentations-technik	Vorteile	Nachteile
Beamer	<ul style="list-style-type: none"> • auch als Handout verwendbar • Wiederverwendbarkeit • beliebiger Farbeinsatz möglich • geeignet für große Gruppen • animierbar (bewegte Bilder) • Fotos und Videos möglich • Fernsteuerung einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> flexibel • Gefahr der zu kleinen Schrift • Helligkeit stört bei Präsentation • Gefahr der Übersättigung • technisches Versagen möglich • hoher Vorbereitungsaufwand • Gefahr der Automatisierung • Showeffekte können Inhalt überlagern • fördert Konsumhaltung des Publikums

Tabelle 79: Moderationstechniken und Hilfsmittel

6.4.5.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

Beim Einsatz elektronischer Medien ist unbedingt deren Funktionstüchtigkeit zu testen und zwar zeitig genug, um notfalls auf andere Präsentationstechniken (beispielsweise Übertragung der Bildschirmpräsentation auf Folien) ausweichen zu können. Es empfiehlt sich, immer einen „Notfallplan“ zu haben, da unerwartete Schwierigkeiten verschiedener Art auftreten können (zum Beispiel fehlende Stromanschlüsse, Geräteausfall, Erkrankung der Vortragenden). Trotz intensiver Vorbereitung bleibt also eine gewisse Flexibilität ein wichtiger Faktor für das Gelingen einer Präsentation.

6.5 Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Die während Organisationsuntersuchungen entwickelten möglichen Lösungsansätze können bei Umsetzung finanzwirksame Maßnahmen (nach § 7 Bundeshaushaltsordnung) bedeuten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Investitionen getätigt werden müssen (z. B. Einführung neuer IT). In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die Verfahren der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unter dem Stichwort Investitionsrechnung subsumiert. Finanzwirksame Maßnahmen müssen zwingend einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen werden, in die alle relevanten Aspekte einzubeziehen sind, um zu einem sachgerechten Ergebnis zu gelangen. Zu diesem Zweck stehen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung, die im Folgenden beschrieben werden. Weitere Ausführungen zu diesem Thema können auch dem Anhang der Allgemeinen Verwaltungsvorschriften zu § 7 Bundeshaushaltsordnung (Arbeitsanleitung¹⁰⁷ Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen) entnommen werden.

¹⁰⁷ Die Arbeitsanleitung ist für die praktische Durchführung einzelwirtschaftlicher Untersuchungen bestimmt. Anhand von Beispielen und Mustern werden die Schritte einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung dargestellt. Darüber hinaus werden Fachbegriffe erläutert. Die Arbeitsanleitung soll der Umsetzung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (§ 7 BHO) dienen und stellt ein Angebot dar, das die Vorgaben für wirtschaftliches Handeln in der Verwaltung verbessern soll.

6.5.1 Quantitative Verfahren

Die quantitativen Verfahren der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung dienen der Bewertung und Entscheidungsfindung, wenn die finanziellen Auswirkungen alternativer Maßnahmen mengenmäßig bezifferbar sind. Innerhalb der quantitativen Verfahren (auch: Verfahren der Investitionsrechnung) kann noch einmal in **statische** und **dynamische** unterschieden werden. Während statische Investitionsrechnungsverfahren mit Durchschnittswerten rechnen, wird bei den dynamischen Verfahren davon ausgegangen, dass bei einer Investition Auszahlungen und Einzahlungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten während der Nutzungsdauer in unterschiedlicher Höhe anfallen und deshalb abgezinst werden müssen. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die quantitativen Verfahren:

	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung
Verfahren	<ul style="list-style-type: none">• Kostenvergleichsrechnung• statische Amortisationsrechnung	<ul style="list-style-type: none">• Kapitalwertmethode• dynamische Amortisationsrechnung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">• relativ geringer Informationsbedarf• einfach durchzuführen	<ul style="list-style-type: none">• großer Realitätsbezug, da Alternativen über die gesamte Nutzungsdauer betrachtet werden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">• zeitlicher Anfall relevanter Rechengrößen wird nicht berücksichtigt	<ul style="list-style-type: none">• hoher Informationsaufwand aufgrund periodengerechter Zuordnung der Zahlungen• Daten in der Zukunft müssen prognostiziert werden (unsicher)
Einsatzgebiet	<ul style="list-style-type: none">• kleinere Investitionen mit wenigen Abhängigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• komplexe Investitionsentscheidungen

Tabelle 80: Übersicht Verfahren der Investitionsrechnung

6.5.1.1 Einsatzbereiche

Quantitative Verfahren der Investitionsrechnung eignen sich dann, wenn für finanzwirksame Maßnahmen mehrere Lösungsalternativen bei der Soll-Konzeption zur Auswahl stehen oder eine oder mehrere Alternativen mit dem Ist-Zustand verglichen werden sollen. Voraussetzung für die Anwendung quantitativer Bewertungsmethoden ist das Vorhandensein möglichst exakter monetärer Daten der Investitionsauswirkungen der zu vergleichenden Alternativen. Es muss bezifferbar sein, welche Einzahlungen und Auszahlungen beziehungsweise Kosten in welcher Höhe und in welchem Jahr mit der Investition verbunden sind. Die nach Auffassung des Bundesministeriums der Finanzen und des Bundesrechnungshofes primär zu nutzende quantitative Bewertungsmethode ist die → Kapitalwertmethode.

6.5.1.2 Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung gehört zu den statischen Verfahren der Investitionsrechnung, bei denen Durchschnittswerte als Rechengrößen verwendet werden. Der zeitliche Verlauf des Anfalls

der Kosten bleibt unberücksichtigt. Wie bereits der Name andeutet, werden in der Kostenvergleichsrechnung die Kosten alternativer Lösungsvorschläge miteinander verglichen, um so die kostengünstigste Variante zu ermitteln. Dabei werden grundsätzlich die Kosten je Leistungseinheit (beispielsweise bearbeiteter Vorgang) oder die Kosten eines bestimmten Zeitraumes (beispielsweise Haushaltsjahr) für den Vergleich herangezogen. Die Kostenvergleichsrechnung eignet sich aufgrund ihrer beschränkten Aussagekraft nur für Maßnahmen mit geringer finanzieller Bedeutung und ohne langfristige Auswirkungen. Im Wesentlichen werden zwei Verfahren zur Kostenvergleichsrechnung unterschieden:

- Kostenvergleichsrechnung auf Teilkostenbasis (Einbeziehung entscheidungsrelevanter Kostenarten)
- Kostenvergleichsrechnung auf Vollkostenbasis (Einbeziehung aller Kostenarten)

In der Praxis werden Kostenvergleichsrechnungen häufig auf Teilkostenbasis durchgeführt. Hintergrund ist, dass es beim Vergleich auf Vollkostenbasis immer wieder zu Problemen bei der Ermittlung der tatsächlich anfallenden Kosten, beispielsweise nicht direkt zurechenbarer Gemeinkosten, kommt.

6.5.1.2.1 Verfahrensbeschreibung

1. Erfassung der Einmalkosten

Bei den Einmalkosten der Investition handelt es sich um die Anschaffungs- oder Investitionskosten, die einmalig durch die Einführung einer Lösungsalternative entstehen. Diese Kosten müssen anteilig auf die gesamte Nutzungsdauer verteilt werden, da in der Kostenvergleichsrechnung eine Durchschnittsperiode betrachtet wird.

Berechnung der kalkulatorischen (linearen) Abschreibung: Durch kalkulatorische Abschreibungen wird die Wertminderung eines Arbeits- oder Betriebsmittels, die durch dessen Nutzung verursacht wird, auf dessen Nutzungsdauer verteilt.

$$\text{Abschreibungsbetrag} = \frac{\text{Anschaffungskosten} - \text{realisierbarer Restwert}}{\text{Nutzungsdauer}}$$

Berechnung der kalkulatorischen Zinsen: Kalkulatorische Zinsen entstehen durch die Bindung des für die Investition eingesetzten Kapitals. Die Höhe der Kalkulationszinssätze für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen können dem regelmäßig vom Bundesministerium der Finanzen herausgegebenen Rundschreiben zu den Personalkostensätzen, den Sachkostenpauschalen eines Arbeitsplatzes und den Kalkulationszinssätzen entnommen werden.

$$\text{kalkulatorische Zinsen} = \frac{\text{Anschaffungskosten} + \text{realisierbarer Restwert}}{2} * \frac{\text{Kalkulationszinssatz}}{100}$$

2. Erfassung der laufenden Kosten der Durchschnittsperiode

Zu den laufenden Kosten zählen Personal- und Sachkosten. Die Ermittlung kann vereinfacht durch die Verwendung von Personalkostensätzen und Sachkostenpauschalen (hier zum Beispiel die regelmäßig aktualisierten Personalkostensätze des Bundesministeriums der Finanzen) erfolgen. Sind die Lösungsalternativen mit unterschiedlichen Leistungsmengen verbunden, muss eine Vergleichsbasis geschaffen werden. Es müssen die laufenden Kosten für eine Leistungseinheit errechnet werden, um ein aussagefähiges Ergebnis zu erhalten. Die gesamten laufenden Kosten sind dazu durch die Leistungseinheiten der Durchschnittsperiode zu dividieren.

Beispiel: Für Lösungsalternative A fallen pro Periode laufende Kosten in Höhe von 20.000 € an. Die Leistungsmenge beträgt 1.000 Stück. Die Stückkosten betragen also 20 €. Die Alternative B verursacht laufende Kosten von 16.000 € in der betrachteten Periode. Die Leistungsmenge pro Periode beträgt 750 Stück. Die Stückkosten betragen also 21,30 €. Werden die laufenden Kosten nicht in Relation zu den Leistungsmengen betrachtet, könnte es in diesem Fall zu einer Fehlentscheidung kommen, da die gesamten laufenden Kosten bei Alternative B zwar geringer sind als bei Alternative A, die Stückkosten aber größer.

3. Ergebnisermittlung

Die Einmalkosten der Periode und die laufenden Kosten der Periode werden addiert und bilden die Gesamtkosten der verschiedenen Lösungsalternativen. Diese Gesamtkosten werden miteinander verglichen. Die Alternative mit den geringeren Gesamtkosten ist zu favorisieren.

6.5.1.3 Kapitalwertmethode

Bei der Kapitalwertmethode handelt es sich um ein Verfahren zur dynamischen Investitionsrechnung. Sie berücksichtigt alle mit einer Investition verbundenen Zahlungen und misst die Vorteilhaftigkeit der geplanten Maßnahme. Es wird (anders als bei der Kostenvergleichsrechnung) davon ausgegangen, dass bei einer Investition Auszahlungen und Einzahlungen über die gesamte Nutzungszeit verteilt in unterschiedlicher Höhe anfallen. Auszahlungen, die zu Beginn der Umsetzung von Investitionsvorhaben anfallen, sind aufgrund der Verzinsung höher zu bewerten als Auszahlungen, die erst gegen Ende des betrachteten Zeitraumes anfallen. Deshalb werden bei der Kapitalwertmethode alle Einzahlungen und Auszahlungen des Nutzungszeitraumes auf den Gegenwartswert abgezinst und so die Vergleichbarkeit der verschiedenen Alternativen erreicht. Voraussetzung für die Aussagekraft der Kapitalwertmethode sind verlässliche Informationen über die zu erwartenden Auszahlungen und Einzahlungen. Besonders bei langer Nutzungsdauer können hierbei Unsicherheiten bei der Prognose für die Berechnung entstehen. Eventuell sollte die Methode dann durch die Nutzwertanalyse ergänzt oder ersetzt werden.

6.5.1.3.1 Einsatzbereiche

Die Kapitalwertmethode eignet sich insbesondere zur Entscheidung zwischen alternativen Lösungswegen, wenn die damit verbundenen Einzahlungen und Auszahlungen unterschiedlich über die Nutzungszeit verteilt sind.

6.5.1.3.2 Durchführung

Die Berechnung des Kapitalwertes beinhaltet die Erfassung der einmaligen und laufenden jährlichen Einzahlungen und Auszahlungen der alternativen Lösungswege. Bei der Betrachtung von Alternativen ist auch die Fortführung des Ist-Zustandes zu berücksichtigen, sofern diese eine sinnvolle Lösung darstellt. Der jeweilige Kapitalwert einer Lösungsalternative lässt sich mit Hilfe der folgenden Formel berechnen:

$K = \sum_{t=0}^n (E_t - A_t) \cdot (1+i)^{-t}$	<p>K – Kapitalwert E_t – Einzahlungen am Ende der Periode t A_t – Auszahlungen am Ende der Periode t i – Kalkulationszinssfuß t – Periode (t = 0,1,2,...,n) n – Nutzungsdauer des Investitionsobjektes</p>
---	--

Der Ausdruck $(1+i)^{-t}$ wird Abzinsungsfaktor¹⁰⁸ genannt. Mit Hilfe eines Kalkulationszinssatzes wird berechnet, welchen Wert eine zukünftige Zahlung zum gegenwärtigen Zeitpunkt hat (i.S.v.: Welcher Betrag müsste heute angelegt und verzinst werden, damit in der Zukunft diese Auszahlung getätigt werden kann?) Die Kalkulationszinssätze gemäß der „Arbeitsanleitung Einführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ (Anhang der Allgemeinen Verwaltungsvorschriften zu § 7 Bundeshaushaltsordnung) werden regelmäßig mit dem BMF-Rundschreiben zu den Personalkostensätzen und der Sachkostenpauschale eines Arbeitsplatzes in der Bundesverwaltung veröffentlicht.

In dynamischen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen wird empfohlen, grundsätzlich den nominalen Zinssatz zu verwenden, wobei für alle zukünftigen Ein- und Auszahlungen die künftige Preisentwicklung berücksichtigt werden muss, sofern die Preisentwicklung nicht abzuschätzen ist, werden die Preise des Basisjahres zu Grunde gelegt und der reale Zinssatz verwendet. Im Vorfeld der Berechnung ist es erforderlich, die aktuell geltenden Regelungen des BMF-Rundschreibens insbesondere für dort beschriebene Ausnahmen einzubeziehen.

Ist der errechnete Kapitalwert einer Investition gleich null, wird durch die Investition genau die Kapitalverzinsung erreicht, das eingesetzte Kapital ist zurückgeflossen. Erst ab einem Kapitalwert größer null, ist die Investition jedoch wirtschaftlich. Werden verschiedene Lösungsalternativen verglichen, ist die Alternative mit dem höchsten positiven Kapitalwert wirtschaftlich am sinnvollsten.

¹⁰⁸ Dieser kann der Tabelle 1.1 der Arbeitsanleitung „Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ des BMF entnommen werden.

In den Fällen, in denen für alle Alternativen negative Kapitalwerte ermittelt werden (bspw. auf Grund fehlender Einzahlungen), ist diejenige Lösungsalternative mit dem betragsmäßig niedrigsten Kapitalwert vorteilhafter. Da diese Konstellation in der öffentlichen Verwaltung einen Regelfall darstellt, wird diese im nachfolgenden Beispiel aufgegriffen. Sofern die verschiedenen Lösungsalternativen nicht mit qualitativ ähnlichen Eigenschaften ausgestattet sind oder monetäre Aspekte nicht im Kapitalwert erfasst wurden (z. B. weil Einsparungen nicht im eigenen Haushalt wirksam werden), muss zusätzlich ein qualitatives Verfahren zur Anwendung kommen. Die folgende Tabelle zeigt ein Beispiel einer Kapitalwertberechnung bei drei Lösungsalternativen (Beträge in €).

	Lösungsalternative 1 (Fortführungsfall)						Lösungsalternative 2						Lösungsalternative 3					
Nutzungsjahr	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
							Einzahlungen											
Verwertung des Altsystems	0	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0	0	15.000	0	0	0	0	0
							Auszahlungen											
							I. Einmalige Einführungskosten											
Planung, Organisation	0	0	0	0	0	0	125.000	0	0	0	0	0	112.000	0	0	0	0	0
einmalig für Hard- und Software	0	0	0	0	0	0	180.000	0	0	0	0	0	195.000	0	0	0	0	0
Einrichtung	0	0	0	0	0	0	15.000	15.000	15.000	0	0	0	11.000	11.000	11.000	0	0	0
Einführungsunterstützung	0	0	0	0	0	0	0	7.500	7.500	7.500	0	0	0	7.500	7.500	7.500	0	0
							II. Lfd. Betriebskosten											
Sachkosten	0	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Personal-kosten	0	1.289.000	1.289.000	1.289.000	1.289.000	1.289.000	0	830.000	780.000	780.000	780.000	780.000	0	775.000	610.000	610.000	610.000	610.000
Pflege Hard- und Software	0	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	0	7.500	15.000	22.500	22.500	22.500	0	9.000	20.500	20.500	20.500	20.500
Gesamtausgaben	0	1.306.300	1.306.300	1.306.300	1.306.300	1.306.300	320.000	862.500	820.000	812.500	805.000	805.000	318.000	805.500	652.000	641.000	633.500	633.500
Einzahlungen ./.. Auszahlungen	0	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-305.000	-862.500	-820.000	-812.500	-805.000	-805.000	-303.000	-805.500	-652.000	-641.000	-633.500	-633.500
Abzinsungs-faktor (bei 6%)	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473

Tabelle 81: Beispiel Kapitalwertberechnung bei mehreren Lösungsalternativen

Steht zur Fortführung des Ist-Zustandes (Alternative 1) lediglich eine Handlungsalternative (Alternative 2) zur Auswahl und sind keine Einzahlungen zu verzeichnen, können die Auszahlungen in einer Rechnung zusammengefasst werden. Es werden ausschließlich die Einsparungen der Alternative 2 gegenüber dem Fortführungsfall ermittelt (Auszahlungen der Alternative 2 abzüglich der Auszahlungen der Alternative 1). Wenn der Kapitalwert positiv ist, ist die Handlungsalternative gegenüber dem Fortführungsfall unter rein wirtschaftlichen Aspekten vorteilhafter.

Beispiel: Kapitalwert für die Umstellung einer Organisationseinheit auf ein spezielles EDV-Verfahren (Beträge in €)

Nutzungsjahr t	0	1	2	3	4	5
Einsparungen (der Handlungsalternative im Vergleich zum Ist-Zustand)						
Personalkosten	0	1.289.000	1.289.000	1.289.000	1.289.000	1.289.000
Sachkosten	0	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Gesamteinsparungen in t	0	1.296.800	1.296.800	1.296.800	1.296.800	1.296.800
Auszahlungen der Handlungsalternative						
I. Einmalige Einführungskosten						
Einmalig für Hard- und Software	0	0	0	0	0	0
Einrichtung	0	0	0	0	0	0
Planung, Organisation	0	0	0	0	0	0
Einführungsunterstützung	0	0	0	0	0	0
II. Lfd. Betriebskosten						
Pflege Hard- und Software	0	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Gesamtauszahlungen	0	1.306.300	1.306.300	1.306.300	1.306.300	1.306.300
Gesamteinsparungen ./ Gesamtauszahlungen	0	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300	-1.306.300
Abzinsungsfaktor (bei 6%)	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473
Barwert (der Zahlungen in t)	0	-1.232.363	-1.162.607	-1.096.769	-1.034.720	-976.198
Barwert kumuliert (aller Zahlungen von 0 bis t) K_t	0	-1.232.362	- 2.394.969	- 3.491.738	- 4.526.458	- 5.502.656
Kapitalwert K =	- 5.502.656					

Tabelle 82: Beispiel Kapitalwertberechnung bei einer Lösungsalternative

Um aufwändige Rechnungen zu vermeiden und die Nachvollziehbarkeit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu erleichtern, sollte die Einbeziehung von Einsparungen sich nur auf den Fall beschränken, bei dem lediglich zwei Handlungsalternativen zur Auswahl stehen. Für eine

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von mehr als zwei Handlungsalternativen sollte gemäß dem ersten Beispiel vorgegangen werden, bei dem ausschließlich die direkt zurechenbaren Einzahlungen und Auszahlungen der jeweiligen Handlungsalternative berücksichtigt werden.

6.5.1.4 Amortisationsrechnung

Die Amortisationsrechnung kann als ergänzende Entscheidungshilfe neben der Kapitalwertmethode zu einem Investitionsvorhaben eingesetzt werden. Die Gefahr einer Fehlinvestition ist umso größer, je weiter der Zeitpunkt entfernt liegt, an dem das investierte Kapital durch Überschüsse zurück geflossen sein wird. Die Amortisationsrechnung hat daher das Ziel herauszufinden, zu welchem Zeitpunkt der Nutzungsdauer die Gewinne (Einsparungen) und Abschreibungen einer Investition deren Kosten decken. Das Ergebnis dient als Entscheidungsgrundlage dafür, ob das Risiko einer Fehlinvestition aufgrund der langen Laufzeit tragbar ist oder ob von der Investition abgesehen werden sollte. Bei mehreren Investitionsalternativen ist das Risiko derjenigen Handlungsalternative am geringsten, deren Amortisationszeit am kürzesten ist. Bei gleichen Kapitalwerten sollte die Alternative mit dem geringeren Risiko gewählt werden.

Statische Amortisationsrechnung

Wie bei allen statischen Verfahren werden auch bei der statischen Amortisationsrechnung Durchschnittswerte benutzt. Die Amortisationszeit in Jahren berechnet sich wie folgt:

$$\text{Amortisationszeit} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{(\text{Kosteneinsparungen} + \text{Abschreibungen der Investition}) \text{ p.a.}}$$

Dynamische Amortisationsrechnung

Die dynamische Amortisationsrechnung baut auf der Kapitalwertrechnung auf. Sie liefert ergänzende Aussagen zum Zeitpunkt der Amortisation. Im Unterschied zur statischen Amortisationsrechnung wird bei der dynamischen der Zeitbezug der Zahlungsströme berücksichtigt. Die Amortisationszeit wird, aufbauend auf den Ergebnissen der Kapitalwertmethode, wie folgt berechnet:

$n = n_v + \frac{K_v}{K_v - K_n}$	n –	Amortisationszeit
	n _v –	letztes Jahr vor Erreichen der Amortisation
	K _v –	kumulierte Barwerte im letzten Jahr vor Erreichung der Amortisation
	K _n –	kumulierte Barwerte im ersten Jahr nach Erreichen der Amortisation

Fortsetzung Beispiel (siehe Kapitalwertmethode): Amortisationszeit auf Basis der Kapitalwertmethode für die Umstellung einer Organisationseinheit auf EDV. Die Amortisationszeit in diesem Beispiel beträgt 3,37 Jahre.

6.5.1.5 Entscheidung unter Unsicherheit

Die dargestellten Bewertungsmethoden gehen davon aus, dass die Zahlungsreihen und die Einflussfaktoren auf die geplante Investition mit Sicherheit bekannt sind. Häufig wird jedoch eine gewisse Unsicherheit bezüglich der bewertungsrelevanten Variablen (z. B. der Kalkulationszinssatz, die Lebensdauer oder der Restwert einer Anlage etc.) nicht auszuschließen sein. In diesen Fällen spricht man von „Entscheidung unter Unsicherheit“. Diese ist dann gegeben, wenn bei mindestens einer Handlungsalternative mehrere Ergebnisse für möglich gehalten werden. Im Folgenden werden zwei Methoden zur Bewertung von Investitionen unter Unsicherheit dargestellt:

- das Korrekturverfahren und
- die Sensitivitätsanalyse.

Diese Verfahren stellen keine gänzlich neuen Investitionsrechnungen dar, sondern sie werden ergänzend zu bereits durchgeführten Investitionsrechnungen (z. B. der → Kapitalwertmethode) angewendet. Wurde z. B. ein Entscheidungsproblem zunächst unter der Prämisse sicherer Erwartungen bewertet, so kann mit Hilfe des Korrekturverfahrens oder der Sensitivitätsanalyse die (real bestehende) Unsicherheit ergänzend berücksichtigt werden. Beide Verfahren können prinzipiell bei jeder Investition angewendet werden.

6.5.1.5.1 Korrekturverfahren

Das Korrekturverfahren ist eine einfache Methode, Unsicherheiten bei den Eingangsgrößen einer Investitionsentscheidung zu berücksichtigen. Dabei werden einzelne, ursprünglich angenommene Schätzwerte risikobehafteter Größen durch pauschale Risikozuschläge oder Risikoabschläge verändert. Risikobehaftete Größen könnten z. B. bestimmte Einzahlungen oder Auszahlungen, wie beispielsweise der Restwert eines Altsystems oder die Remanenzkosten, Nutzungsdauer, Kalkulationszinssatz etc. sein. Um dem Prinzip der Vorsicht Rechnung zu tragen, könnten im Rahmen des Korrekturverfahrens bei einer Kapitalwertmethode beispielsweise die geschätzten Einzahlungen um einen Risikoabschlag vermindert oder die geschätzten Auszahlungen um einen Risikozuschlag erhöht werden.

Anders als in der Privatwirtschaft, bei der Risiko- oder -abschläge auch auf den Kalkulationszinssatz im Rahmen des Korrekturverfahrens vorgenommen werden können, ist dies bei staatlichen Investitionsvorhaben nicht möglich. Hier spiegelt der Kalkulationszinssatz nicht die Renditeerwartungen eines Unternehmens wider, sondern bildet die erwarteten Kosten der Kreditaufnahme finanzwirksamer Maßnahmen (Refinanzierungskosten) ab. Er entspricht damit in allen (realistisch) zu betrachtenden Fällen den finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit staatlicher Maßnahmen. Der jeweils anzuwendende Zinssatz wird regelmäßig mit dem Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen zu den Personalkostensätzen, der Sachkostenpauschale eines Arbeitsplatzes in der Bundesverwaltung und den Kalkulationszinssätzen bindend vorgegeben. Die Anwendung des Korrekturverfahrens setzt voraus, dass begründbare und realistische Zu- bzw. Abschläge auf die unsicheren Eingangswerte vorgenommen werden können. Nur so können aussagefähige Ergebnisse ermittelt werden. Als Orientierungsgrößen können u. a. dienen:

- Erfahrungswerte, Versicherungsprämien (soweit versicherbare Werte vorliegen), möglicher Schaden bei Risikoeintritt multipliziert mit der abgeschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit.

Die Herleitung der jeweiligen Auf- bzw. Abschläge ist nachvollziehbar zu dokumentieren. Das nachfolgende Beispiel soll die Vorgehensweise beim Korrekturverfahren verdeutlichen. Es ist an die Zahlenreihe des Beispiels zur → Kapitalwertmethode bei einer Lösungsalternative angelehnt. Um Unsicherheiten zu berücksichtigen, wurde in diesem Fall auf die Einsparungen bei den Personalkosten ein Risikoabschlag von 20 % vorgenommen, da die künftig möglichen Prozessoptimierungen nicht abschließend bekannt sind.

Nutzungsjahr t	0	1	2	3	4	5
Einsparungen (der Handlungsalternative im Vergleich zum Ist-Zustand)						
Personalkosten	0	65.000	130.000	195.000	195.000	195.000
Risikoabschlag	0	- 13.000	- 26.000	- 39.000	- 39.000	- 39.000
Sachkosten	0	2.500	5.000	7.500	7.500	7.500
Gesamteinsparungen	0	54.500	109.000	163.500	163.500	163.500
Auszahlungen der Handlungsalternative						
I. Einmalige Einführungskosten						
Einmalig für Hard- und Software	180.000	0	0	0	0	0
Einrichtung	15.000	15.000	15.000	0	0	0
Planung, Organisation	125.000	0	0	0	0	0
Einführungsunterstützung	0	7.500	7.500	7.500	0	0
II. Lfd. Betriebskosten						
Pflege Hard- und Software	0	7.500	15.000	22.500	22.500	22.500
Gesamtauszahlungen (Summa aus I und II)	320.000	30.000	37.500	30.000	22.500	22.500
Gesamteinsparungen ./. Gesamtauszahlungen	-320.000	24.500	71.500	133.500	141.000	141.000
Abzinsungsfaktor	1	0,9434	0,89	0,8396	0,7921	0,7473
Barwert (der Zahlungen in t)	-320.000	23.113	63.635	112.087	111.686	105.369
Barwert kumuliert (aller Zahlungen von 0 bis t) K_t	-320.000	-296.887	-233.252	-121.165	-9.479	+95.890
Kapitalwert K =	+95.890					

Tabelle 83: Korrekturverfahren bei einer Kapitalwertberechnung

Das errechnete Ergebnis zeigt, dass durch die Anwendung des Korrekturverfahrens der ehemals deutlich positive Kapitalwert unter die Berücksichtigung von Unsicherheiten auch eine Verschlechterung bis hin zu einem negativen Kapitalwert erfahren kann. Das Ergebnis unter Berücksichtigung von Unsicherheit stellt eine neue Entscheidungsgrundlage für die geplante Investition dar. Bei der Durchführung des Korrekturverfahrens bleibt zu bedenken, dass die Risiko- und -abschläge oftmals nicht analytisch ermittelt werden und damit einer gewissen Subjektivität unterliegen. Daher sollten mehrere Personen unabhängig voneinander ihre Korrekturen der Zukunftsgrößen einer Investition vornehmen, um daraus dann den Mittelwert bilden zu können. Auf diese Weise kann der Subjektivität entgegen gewirkt werden.

6.5.1.5.2 Sensitivitätsanalyse

Im Gegensatz zum Korrekturverfahren, das mit Pauschalwerten arbeitet, wird mit der Sensitivitätsanalyse das Risiko durch Variation einzelner (oder mehrerer) ungewisser Eingangsgrößen unter sonst gleichen Bedingungen abgeschätzt. Im Rahmen von Sensitivitätsanalysen wird untersucht, wie stabil eine gefundene vorteilhafte Lösung (z. B. für ein Investitions- und Finanzierungsprogramm) bei Veränderungen der risikobehafteten Größen ist; d. h. wie weit ihre Werte von den ursprünglichen Werten abweichen dürfen, ohne dass sich das Ergebnis in Bezug auf die Vorteilhaftigkeit einer Entscheidung ändert. Die einfachste und anschaulichste Methode der Sensitivitätsanalyse ist die Ermittlung der kritischen Werte einzelner oder mehrerer Eingangsgrößen. Hierbei wird geprüft, in welchen Wertebereichen sie sich bewegen dürfen, ohne dass sich eine andere vorteilhafte Lösung ergibt. Am Beispiel des Kapitalwertes lässt sich dies gut veranschaulichen: "Wie hoch dürfen die jährlichen Auszahlungen maximal sein (= kritischer Wert), um einen noch vertretbaren Kapitalwert zu erzielen?" Die Anwendung der Sensitivitätsanalyse setzt voraus, dass begründbare und realistische Variationen der Eingangswerte durchgeführt werden können. Nur so können aussagefähige Ergebnisse ermittelt werden. Insbesondere ist auf die Vollständigkeit der Variationen zu achten, damit wesentliche Aspekte nicht vernachlässigt werden. Wurde bereits eine Investitionsrechnung (z. B. Kapitalwertmethode) durchgeführt, können deren Eingangsgrößen als Grundlage für die Sensitivitätsanalyse genutzt werden. Dazu sind für ausgewählte (unsichere) Eingangswerte (z. B. für die Auszahlungen, unterschiedliche Liquidationserlöse oder unterschiedliche Lebensdauern etc.) die Berechnungen erneut mit variierten Werten durchzuführen, um die kritischen Werte zu ermitteln. Auch die Auswirkungen der Variationen auf das Ergebnis sind festzuhalten und auszuwerten. Mit den hieraus gewonnenen Erkenntnissen sind die Investitionen dann bezüglich ihrer Vorteilhaftigkeit und insbesondere bezüglich des enthaltenen Risikos erneut zu bewerten.

6.5.2 Qualitative Verfahren

Qualitative Bewertungsmethoden spielen dann eine Rolle, wenn nicht-monetäre Aspekte (z. B. Qualität oder Sicherheit) in die Bewertung verschiedener Alternativen einbezogen werden sollen, also wenn rein quantitative Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen keine eindeutigen Ergebnisse liefern oder wenn sie nicht sinnvoll durchführbar sind.

6.5.2.1 Nutzwertanalyse

In der Praxis werden quantitative Bewertungsverfahren häufig mit der Nutzwertanalyse kombiniert eingesetzt. Die Nutzwertanalyse (→ Muster siehe Anhang) ist ein vielseitig einsetzbares Werkzeug, das bei diversen Auswahlentscheidungen sinnvoll anzuwenden ist. Der Nutzwert ist dabei der subjektive Wert, der durch die Eignung zur Bedürfnisbefriedigung bestimmt wird. Ziel der Nutzwertanalyse ist es, verschiedene komplexe Lösungsalternativen in Abhängigkeit zu den Präferenzen des Entscheidungsträgers und dem daraus abgeleiteten systematischen Zielsystem in eine Rangfolge zu bringen. Bei der Nutzwertanalyse ist das Ergebnis der Gesamtnutzwert. Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert entspricht am besten den formulierten Vorstellungen und Zielen. In die Nutzwertanalyse können sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien einbezogen werden. Quantitative Kriterien sind jedoch nur insoweit einzubeziehen, als es sich nicht um Zahlungs- bzw. Kosten-/Ertragsgrößen handelt. Diese sind in einem quantitativen Verfahren (z.B. Kapitalwertmethode) zu erfassen und dürfen nicht doppelt einfließen. Um eine höhere Objektivität zu erreichen, ist es empfehlenswert, die Bewertungen von mehreren Personen unabhängig voneinander vornehmen zu lassen.

6.5.2.1.1 Einsatzbereich

Stehen Lösungsalternativen zur Entscheidung an, die nicht oder nicht ausschließlich monetär bewertbar sind, ist die Nutzwertanalyse ein geeignetes Hilfsmittel zur Bewertung organisatorischer Gestaltungsvorhaben. Sie eignet sich ebenfalls, wenn durch die zur Bewertung anstehenden Lösungsvorschläge mehrere, nicht gleich gewichtete Ziele erfüllt werden sollen.

6.5.2.1.2 Verfahrenbeschreibung

Die Vorgehensweise der Nutzwertanalyse besteht aus systematischen, genau definierten Schritten, die aus Gründen der Objektivität und Transparenz der Ergebnisse genau befolgt werden sollte:

1. Bestimmung und Gewichtung der Bewertungskriterien

Um aus mehreren Lösungsalternativen die am besten geeignete auswählen zu können, werden Kriterien benötigt, anhand derer die Güte der Alternativen bewertet werden kann. An dieser Stelle wird das im Laufe der Erstellung des Projektauftrages genau definierte Zielsystem benötigt. Dort wurden die Muss- und Kann-Ziele für die Organisationsuntersuchung festgelegt, anhand derer jetzt die Kriterien für die Bewertung der Lösungsvorschläge bestimmt werden. Die Muss-Ziele sind in der Nutzwertanalyse nicht näher zu untersuchen, da ihre Erfüllung ohnehin Voraussetzung ist. Es kommt nicht auf den Grad der Zielerfüllung an. Die aus den Kann-Zielen abgeleiteten Kriterien müssen hingegen durch die Vergabe von Punkten gewichtet werden (Gewichtungsfaktor G_f = Wert, der ausdrückt, wie wichtig die Erreichung eines Kriteriums ist). Je höher die Punktzahl, die für ein Kriterium vergeben wird, desto wichtiger und einflussreicher ist es. Zur Ermittlung der Gewichtungsfaktoren wird ein Paarvergleich empfohlen. Hierbei wird jedes Kriterium mit jedem anderen verglichen. Das Kriterium, das wichtiger ist, erhält eine höhere Anzahl an Punkten, das unwichtigere eine geringere. Sind beide Kriterien gleich wichtig, erhalten beide gleich viele Punkte. Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens befindet sich im Kapitel → Prioritätenanalyse.

Hierfür kann folgende Tabelle zum Einsatz kommen:

Kriterien	A	B	C	D	Summe je Kriterium	Gewichtungs-faktor Gf (%)
A		2	2	2	6	50,0
B	0		2	2	4	33,3
C	0	0		1	1	8,3
D	0	0	1		1	8,3
SUMME					12	100

Tabelle 84: Beispiel zur Ermittlung der Gewichtungsfaktoren der Kriterien bei einer Nutzwertanalyse mit der Punkteskala 0-1-2

2. Beurteilung der Alternativen

Die Nutzwertanalyse ist ein Hilfsmittel für die Auswahl verschiedener Lösungsalternativen. Es werden in der Nutzwertanalyse jedoch nur die Alternativen betrachtet, die alle vorgegebenen Muss-Ziele erfüllen. In diesem Schritt wird beurteilt, wie gut eine Lösungsalternative die einzelnen Kriterien erfüllt. Der Grad der Zielerfüllung wird durch den Zielerfüllungsfaktor (Z_f = Wert, der ausdrückt, wie gut ein bestimmtes Kriterium aus der Sicht des Bewertenden erreicht ist) ausgedrückt. Der Zielerfüllungsfaktor ist eine Punktzahl, die für alle Kriterien den gleichen Höchstwert haben muss. In der Regel wird der Punktwert durch eine Bewertungsskala von 0 – 10 ausgedrückt, wobei der Punktwert 10 vergeben wird, wenn eine Alternative das betrachtete Kriterium überragend erfüllt, der Punktwert 0, wenn das Kriterium nicht erfüllt wird:

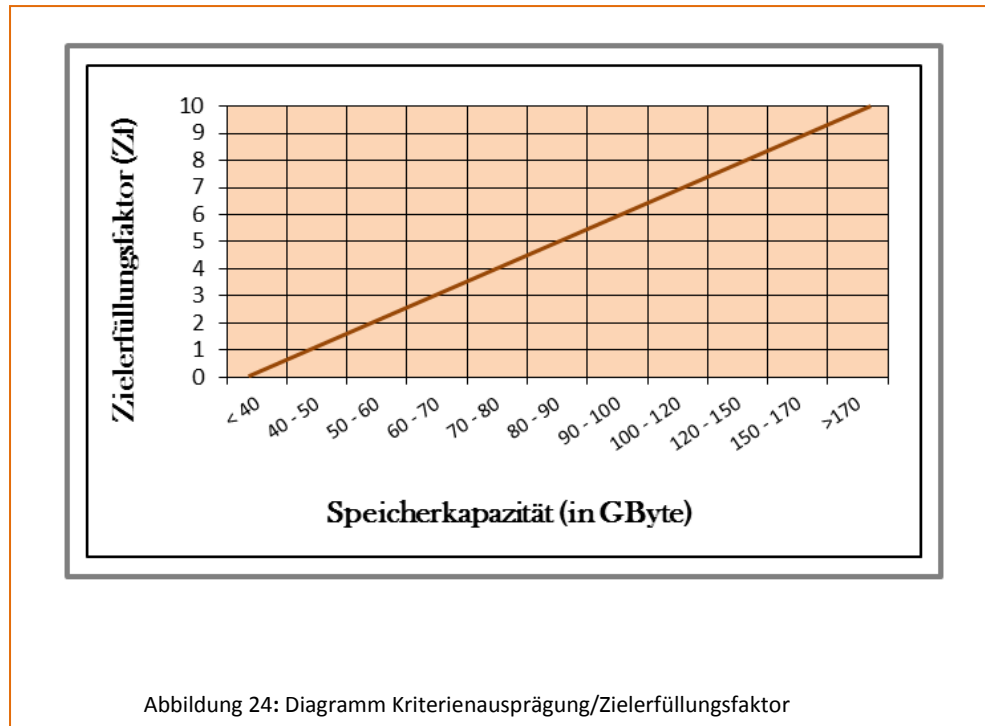
Erfüllung des Kriteriums	Zielerfüllungsfaktor
nicht erfüllt	0
gerade noch ausreichend	1
ausreichend	2
ausreichend – befriedigend	3
befriedigend	4
befriedigend – gut	5
gut	6
gut – sehr gut	7
sehr gut	8
sehr gut - überragend	9
überragend	10

Tabelle 85: Zuordnung des Zielerfüllungsfaktors zum Grad der Zielerfüllung

Für jedes Kriterium und jede Lösungsalternative wird nun der Punktwert für den Zielerfüllungsfaktor vergeben. Es empfiehlt sich zeilenweise vorzugehen, um die Überschaubarkeit des

Bewertungsvorganges sicherzustellen. Die Vergabe des Zielerfüllungsfaktors kann auf zwei Arten erfolgen:

- subjektive Schätzung/Diskussion der Zielerreichung (wobei zu beachten ist, dass mehrere Bewertende ein ausgewogeneres Ergebnis erreichen)
- Abbildung der Beziehung Kriterienausprägung/Zielerfüllungsfaktor in einem Diagramm:



Welches Vorgehen gewählt wird, ist auch abhängig davon, ob ein Ziel quantifizierbar ist (beispielsweise Kapazität eines Speichermediums) oder ob es sich um ein rein qualitatives Kriterium handelt.

3. Berechnung des Ergebnisses: Bestimmung der Teilnutzwerte und des Gesamtnutzwertes; Interpretation

Durch die Multiplikation der Gewichtungsfaktoren mit den Zielerfüllungsfaktoren werden für jede Lösungsalternative die Teilnutzwerte der einzelnen Kriterien errechnet:

$$TN = Gf * Zf$$

Der Gesamtnutzwert einer Alternative ergibt sich aus der Summe ihrer Teilnutzwerte:

$$GN = \sum TN$$

Dieses Vorgehen wird in der folgenden Tabelle veranschaulicht:

		Alternative 1		Alternative 2	
	Gf (%)	Zf	TN	Zf	TN
Kriterium A	37,5	8	300	8	300
Kriterium B	29,2	7	204,4	8	233,6
Kriterium C	16,7	4	66,8	6	100,2
Kriterium D	16,7	7	116,9	6	100,2
SUMME	100		GN: 688,1		GN: 734,0
		Alternative 1		Alternative 2	
	Gf (%)	Zf	TN	Zf	TN
Kriterium A	57,1	8	456,8	8	456,8
Kriterium B	28,6	7	200,2	8	228,8
Kriterium C	7,1	4	28,4	6	42,6
Kriterium D	7,1	7	49,7	6	42,6
SUMME	100		GN: 735,1		GN: 770,8

Tabelle 86: Beispiel zur Bestimmung eines Nutzwertes

Die Gesamtnutzwerte der einzelnen Lösungsalternativen werden nun in eine Rangfolge gebracht (im Beispiel hat Alternative 2 einen höheren Nutzwert als Alternative 1). Liegen die Nutzwerte nahe beieinander, so ist eine eindeutige Wertung nicht möglich und weitere Schritte zur Bewertung der Lösungsalternativen sollten unternommen werden. Möglich wäre

- das Hinzufügen weiterer Kriterien zur Nutzwertanalyse, die Verfeinerung der Wertmaßstäbe (Bewertungsskala von 10 auf 100 Punkte erhöhen) oder die Durchführung einer Risikoanalyse.

Um dem Entscheidungsträger eine ausreichende Grundlage für seine Entscheidung zu unterbreiten, sind die Ergebnisse sowohl der quantitativen als auch der qualitativen Methode darzustellen und eine beschreibende Begründung für den Entscheidungsvorschlag damit zu verbinden. Es ist darauf zu achten, dass die Gewichtung der monetären Bewertung in einem angemessenen Verhältnis zu der Gewichtung der qualitativen Bewertung steht. Sofern das Ergebnis nach Nutzwerten konträr zum Ergebnis bei der monetären Bewertung ausfällt ist ein darauf beruhender Entscheidungsvorschlag vertieft zu begründen. Eine Verrechnung der monetären Werte mit den Ergebnissen der Nutzwertanalyse der einzelnen Alternativen ist nicht zulässig.

6.5.2.1.3 Bewertung

Vorteile: Die Nutzwertanalyse liefert eine verhältnismäßig sachliche Bewertung verschiedener Lösungsalternativen auf Grundlage identischer Kriterien und Maßstäbe. Das Vorgehen ist nachvollziehbar und lässt auch einen Zeitvergleich (z. B. Vergleich des ursprünglichen Plans mit dem tatsächlichen Ist) zu. Nachteil: Das verwendete Punktesystem täuscht eine Genauigkeit der Methode

vor, die aufgrund der subjektiven Gewichtung und Bewertung der Zielerfüllung durch die Bewertenden nicht vorhanden ist.

6.5.2.2 Prioritätenanalyse

Sobald mehrere Ziele zu berücksichtigen sind, ist die Priorität der einzelnen Ziele zu bestimmen. Bei der Prioritätenanalyse wird eine Rangfolge für mehrere unabhängige Ziele (Einzelkriterien) durch Gewichten ihrer Bedeutung gebildet. Dabei kann eine unübersichtliche Kriterien- oder Zielsammlung sehr schnell vereinfacht und in eine Rangfolge gebracht werden. Zu diesem Zweck wird jedes einzelne Kriterium in einer Präferenzmatrix (→ Muster siehe Anhang) mit jedem anderen paarweise verglichen und je nach Bedeutung mit 0, 1 oder 2 Punkten bewertet. Die Summe der Einzelbewertungen führt zu einer Aussage über das Gesamtgewicht jedes einzelnen Kriteriums. Um eine höhere Objektivität zu erreichen, werden solche Bewertungen meist von mehreren Personen vorgenommen. Dabei bewertet jeder die Kriterien für sich. Aus den verschiedenen Rangreihen, die so entstehen, wird eine einheitliche Gesamtrangreihe gebildet.

6.5.2.2.1 Einsatzbereiche

Die Prioritätenanalyse ist geeignet, eine Vielzahl voneinander unabhängiger Kriterien hinsichtlich ihrer Bedeutung zu gewichten. Besonders für die Priorisierung von Projektzielen ist die Prioritätenanalyse ein gutes Hilfsmittel.

6.5.2.2.2 Verfahrensbeschreibung

1. Vorbereitung

Zunächst werden die Kriterien oder Ziele formuliert, die später gewichtet werden sollen. Dabei ist wichtig, dass die Kriterien voneinander unabhängig und hinreichend aussagefähig sind. Lautet ein Bewertungskriterium beispielsweise allgemein „Wirtschaftlichkeit“, sollte es weiter konkretisiert werden, zum Beispiel in Kosten pro Leistungseinheit, Wartungskosten, Serviceintervalle oder ähnliches.

2. Durchführung

Die formulierten Kriterien werden in eine Präferenzmatrix eingetragen und zeilenweise bewertet. Dabei werden die Bewertungspunkte in das entsprechende Feld eingetragen. Die Punkte können folgendermaßen vergeben werden (weitere Alternativen sind denkbar):

	Punktvergabe für die Kriterien A : B		
	Vergabe von 2 Punkten je Paar (Standard)	Vergabe von 4 Punkten je Paar (bspw. um zu vermeiden, dass $G_f=0$, wenn ein Kriterium immer nachrangig ist)	Vergabe von 4 Punkten je Paar (bspw. um größere Differenzierungen zu erreichen)
A ist deutlich wichtiger als B			4 : 0
A ist wichtiger als B	2 : 0	3 : 1	3 : 1
A und B sind gleich wichtig	1 : 1	2 : 2	2 : 2
A ist weniger wichtig als B	0 : 2	1 : 3	1 : 3
A ist deutlich weniger wichtig als B			0 : 4

Tabelle 87: Punktevergabe in der Präferenzmatrix

Das folgende Beispiel legt die Standardvariante zu Grunde:

Beispiel:

Kriterien	A	B	C	D	Summe je Kriterium	Gewichtungsfaktor (%)	Rang
A		2	2	2	6	50,0	1
B	0		2	2	4	33,3	2
C	0	0		1	1	8,3	3
D	0	0	1		1	8,3	3
SUMME					12	100	

Tabelle 88: Beispiel Präferenzmatrix

3. Auswertung

Die einzelnen Punktwerte jeder Zeile werden addiert. Die Summe gibt die Rangfolge der Kriterien wieder. Dabei gilt, dass das Kriterium mit der höchsten Punktzahl den ersten Rang belegt und somit am wichtigsten ist. Auf die Erfüllung dieses Kriteriums durch eine Lösungsvariante muss besonders viel Wert gelegt werden.

6.5.2.2.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Methode ist einfach anwendbar.
- Komplexe Kriterien- oder Zielsammlungen werden überschaubar.
- Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen wird durch die Anwendung der Methode und Dokumentation der Ergebnisse gewährleistet.

Nachteile:

- Subjektive Beeinflussung der Ergebnisse durch die Bewertenden ist möglich.

6.5.2.3 Portfolioanalyse

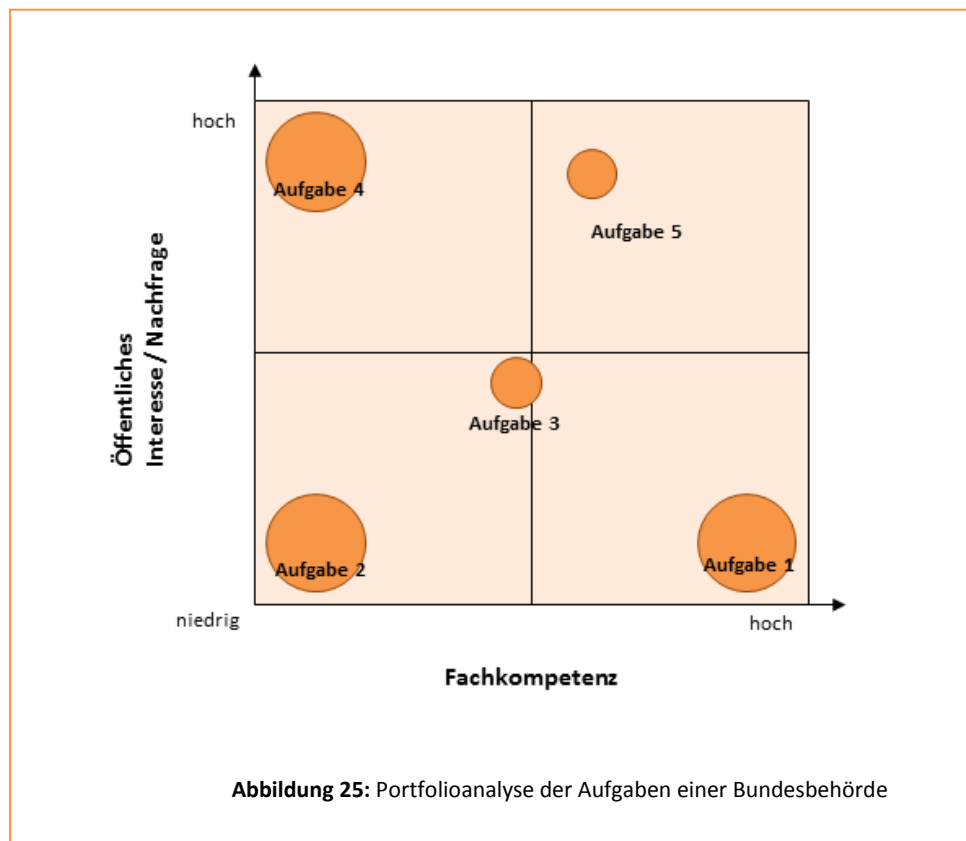
Die ursprünglich aus dem Bereich Finanzwirtschaft stammende Analysemethode wird im Bereich der strategischen Planung angewendet. Sie eignet sich insbesondere dazu, für verschiedene Produkte oder Aufgabenbereiche Strategien abzuleiten, die die Erreichung der langfristigen strategischen Ziele einer Institution unterstützen. Auch für Organisationen der öffentlichen Verwaltung ist es notwendig, die eigene Kompetenz und Positionierung kritisch zu überprüfen und strategische Ziele für Dienstleistungen und Prozesse zu formulieren. Die Portfolioanalyse kann solche strategischen Erörterungen unterstützen.

6.5.2.3.1 Einsatzbereiche

Der Einsatz der Portfolioanalyse ist besonders dann geeignet, wenn die strategische Perspektive verschiedener Handlungsalternativen bewertet werden soll.

6.5.2.3.2 Verfahrensbeschreibung

Voraussetzung für die Portfolioanalyse ist die Untersuchung der Organisation und ihrer Aufgaben hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen und die Analyse des Umfeldes hinsichtlich vorhandener Chancen und Risiken. Ergebnis dieser Betrachtung ist ein Überblick über die strategischen Aufgaben der Organisation und der Faktoren, die deren Erfolg beeinflussen könnten. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft das Aufgabenportfolio einer Bundesbehörde, welches hinsichtlich Nachfrage und benötigter Fachkompetenz bewertet und eingeordnet wurde. Die Größe der Kreise gibt die Höhe des Aufwands wieder, der durch die Wahrnehmung der Aufgabe entsteht:



Anhand dieser Informationen, die aus einer sorgfältigen Untersuchung der Behörde und des Umfeldes stammen, können nun Handlungsalternativen entwickelt und/oder hinsichtlich ihres Nutzens für die strategischen Ziele der Behörde bewertet werden.

In der Abbildung ist beispielsweise zu erkennen, dass die Wahrnehmung der Aufgabe 2 einen vergleichsweise hohen Aufwand verursacht, dabei aber nur auf wenig öffentliches Interesse stößt. Zusätzlich ist die notwendige Fachkompetenz in der Behörde kaum vorhanden. Eine mögliche Handlungsalternative ist die Auslagerung der Aufgabe an eine andere Organisation oder der Wegfall der Aufgabe. Aufgabe 5 hingegen stößt auf eine hohe Nachfrage, die Kompetenz in der Behörde ist vorhanden. Diese Aufgabe könnte ausgebaut werden.

Zu beachten ist, dass die Handlungsspielräume in der öffentlichen Verwaltung meist eingeschränkt sind, so dass nicht alle abgeleiteten Alternativen tatsächlich durchführbar sind.

6.5.3 Mischverfahren

6.5.3.1 Kosten-Wirksamkeits-Analyse

Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse ist ein Verfahren, welches sowohl die quantitativen Kostenaspekte, als auch die qualitativen Nutzenaspekte gemeinsam betrachtet und so eine fundierte Aussage über die Wirtschaftlichkeit verschiedener Maßnahmen oder Lösungsalternativen zulässt. Die qualitative Bewertung der Wirksamkeit findet dabei über die → Nutzwertanalyse statt,

die Bewertung der Kosten über die → Kapitalwertmethode oder hilfsweise über die → Kostenvergleichsrechnung.

6.5.3.1.1 Einsatzbereiche

Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse findet dann Anwendung, wenn zwar die Kosten einer Maßnahme oder Lösungsalternative monetär bezifferbar sind, ihr Nutzen sich aber nicht monetär messen lässt oder diese Messung umstritten ist (beispielsweise Menschenleben, Umweltschutz).

6.5.3.1.2 Verfahrenbeschreibung

1. Nutzwertanalyse

Zunächst werden die nicht monetär bewertbaren Wirkungen der Alternativen mit Hilfe der → Nutzwertanalyse bewertet und eine Rangfolge der Wirksamkeiten der Alternativen ermittelt.

2. Kapitalwertmethode / Kostenvergleichsrechnung

Im zweiten Schritt werden die monetär bezifferbaren Kosten der Maßnahmen mit Hilfe der → Kostenvergleichsrechnung oder der → Kapitalwertmethode ermittelt und ebenfalls eine Rangfolge der Lösungsalternativen aus Kostengesichtspunkten gebildet. Die Heranziehung von Kostenvergleichen ist aufgrund der generellen Einschränkungen der → Kostenvergleichsrechnung nur hilfsweise vorzunehmen.

3. Zusammenführung der Ergebnisse

Die beiden gebildeten Rangfolgen können sich hinsichtlich der Ränge der verschiedenen Alternativen unterscheiden. Dadurch entsteht ein Auswahlproblem, welches mittels eines Kosten-Wirksamkeitsindex gelöst werden kann. Zu diesem Zweck werden die Kosten jeder Alternative durch deren Nutzwert dividiert und so die Kosten pro Nutzwertpunkt ermittelt. Als Auswahlprämisse gilt: Es ist die Alternative auszuwählen, deren Kosten-Wirksamkeits-Index am kleinsten ist, also pro Nutzenpunkt die geringsten Kosten verursacht.

6.5.3.1.3 Bewertung

Vorteile:

- Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit wird durch das systematische Vorgehen gewährleistet.
- Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse bietet auch dann Entscheidungshilfe, wenn Probleme schwer monetär bewertbar sind.

Nachteile:

- → Nutzwertanalyse

6.5.3.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe)

- → Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

6.5.3.2.1 Einsatzbereich

Das WiBe Fachkonzept IT¹⁰⁹ kann einfach auf andere Betrachtungsbereiche übertragen werden, indem anstelle der vordefinierten Einzelkriterien des „Generellen Kriterienkataloges“ (*für IT-Maßnahmen*) eigene Kriterien (*für Maßnahmen außerhalb der IT*) definiert werden. Infolgedessen ist die Struktur des WiBe Fachkonzeptes IT auch für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen innerhalb eines Organisationsprojektes gut geeignet, wenn die Kriteriengruppen „monetäre Wirkungen“, „Dringlichkeit“, „Strategische Qualität“ und „externe Effekte“ für die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit entscheidend sind.

6.5.3.2.2 Verfahrenbeschreibung

1. Feststellung der Einflussgrößen und deren Ausprägung

Zunächst werden die Einflussgrößen für die Wirtschaftlichkeit der zu untersuchenden Maßnahme (Projekt) und die Ausprägungen dieser Einflussgrößen (Kriterien) festgestellt. Zur Bestimmung der relevanten Kriterien bietet die Software WiBe Kalkulator einen generellen Kriterienkatalog¹¹⁰. Darüber hinaus existiert mit der Software WiBe Kalkulator die Möglichkeit, eigene Kriteriengruppen anzulegen, mit beliebiger Bezeichnung zu versehen und die standardmäßig vorgesehene Gliederung des Kriterienkataloges in vier Gruppen zu verändern. So können die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen weitestgehend „passend“ konfiguriert und auch mehrere, parallel nutzbare Kriterienkataloge unterschiedlicher Struktur aufgebaut werden.

2. Ermittlung der Wirtschaftlichkeit

Im zweiten Schritt erfolgt die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit. Sie stützt sich auf Überlegungen zur "Wirtschaftlichkeit im monetären Sinne" beziehungsweise zur "Wirtschaftlichkeit im weiteren Sinne" und verbindet damit quantitative und qualitative Betrachtungsweisen. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im erweiterten Sinne umfasst neben der Dringlichkeit, die qualitativ-strategische Bedeutung der Maßnahme sowie externe Effekte. Methodische Grundlage für WiBe sind die Kapitalwertmethode und die Nutzwertanalyse.

¹⁰⁹ Vgl. Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016); http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/WiBe-Fachkonzept-IT/wibe_fachkonzept_node.html

¹¹⁰ Vgl. Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016); Download des Kalkulators möglich von der Homepage: http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/Software/software_node.html.

7 Managementinstrumente/-ansätze

Organisationsuntersuchungen müssen im Kontext der strategischen Ausrichtung und Steuerung gesehen werden. Zum Beispiel, wenn im Rahmen von Geschäftsprozessoptimierungen die Qualität der Produkte oder Geschäftsprozesse im Blickpunkt steht, die Verbesserung der Qualität durch ein verbessertes Wissensmanagement sinnvoll erscheint oder künftig Aussagen zu produktbezogenen Kosten erreicht werden sollen. Dieses Kapitel soll einen Überblick zu Managementinstrumenten geben, die in der öffentlichen Verwaltung Anwendung finden und denen zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Die Ausführungen können und sollen dabei nicht erschöpfend sein. Managementaufgaben in der öffentlichen Verwaltung umfassen Führung, Personal und Organisation. Die Einführung moderner Managementinstrumente und -ansätze (zum Beispiel →Qualitätsmanagement, →Geschäftsprozessoptimierung, →Wissensmanagement) wird in der öffentlichen Verwaltung gravierende Veränderungen auslösen:

Die mit der Ausrichtung an Kundenbedürfnissen einhergehende Orientierung an den erstellten Produkten und Dienstleistungen steht mit einer Verlagerung der Organisations- und Ressourcenverantwortung hinsichtlich der jeweils zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen auf die Fachbereiche in einem engen Zusammenhang. Wird dort die Verantwortung sowohl für die erstellten Produkte als auch für die zugrunde liegenden Leistungserstellungsprozesse getragen, sollten auch die erforderlichen Ressourcen (Personal, Finanzen) zur eigenverantwortlichen Steuerung zugewiesen werden.

Die dadurch steigende Eigenverantwortlichkeit der Fachbereiche unterstützt ein umfassendes Qualitätsmanagement. Dabei stehen die jeweiligen Leistungserstellungsprozesse mit dem Ziel der Fehlervermeidung im Fokus. Zusätzlich werden Geschäftsprozessoptimierungen im Umfeld eines langfristig angelegten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durchgeführt.

Die Reduzierung überflüssiger Aufgaben, die Optimierung der Prozesse sowie die Steigerung der Bürgerfreundlichkeit benötigen das Wissen und die Kompetenz der jeweiligen Aufgabenträger. Das Ideenpotenzial der Beschäftigten darf nicht ungenutzt bleiben. Mit dem neu strukturierten und um Elemente des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ergänzten Vorschlagswesen steht hierfür ein modernes Ideenmanagement zur Verfügung. Die Innovationskraft der Beschäftigten soll durch gezielte Maßnahmen effektiv gefördert und genutzt werden. Die Mitgestaltung der Arbeitsprozesse und Würdigung des Engagements sollen zur Steigerung der Effizienz der Verwaltung und nicht zuletzt zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation führen. In diesem Prozess nimmt das klassische Organisationsreferat eine beratende und koordinierende Funktion wahr.

Aufgabe des Managements ist es, aus der definierten Strategie konkrete Ziele abzuleiten und deren Erreichung durch aktivierende Maßnahmen zu steuern bzw. anhand von Kriterien und Kennzahlen zu überwachen. Mit der →Balanced Scorecard (Kennzahlensystem) steht dem Management eine Methode zur Verfügung, mit der es mit Hilfe von wenigen, aber entscheidenden Kennzahlen strategisch führen kann. Die Strategie lässt sich auf konkrete Maßnahmen für jede Organisationseinheit herunter brechen, so dass alle Beschäftigten über vereinbarte Ziele und

konkrete Maßnahmen am strategischen Erfolg der Organisation mitarbeiten. Die Balanced Scorecard gibt einen ständigen Überblick über den aktuellen Kurs der Verwaltung.

Die Steuerung nimmt das Management über → Zielvereinbarungen vor. Die hierfür notwendigen Kontroll- und Steuerungsinformationen liefert ein definiertes Berichtswesen im Rahmen des Controllings. Die Zielvereinbarungen werden flankiert durch ein abgestimmtes Organisations- und Personalmanagement.

Eine funktionierende und gut strukturierte → Kostenrechnung, die die Kosten des Verwaltungshandelns verursachungsgerecht auf die Produkte und Dienstleistungen verteilt, stellt ein weiteres wichtiges Hilfsmittel zur erfolgreichen Steuerung dar.

Die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells sind für Organisationsuntersuchungen sowohl Auslöser als auch Informationsquellen. So werden Organisationsuntersuchungen durchgeführt, um deren Einführung vorzubereiten, andererseits können zum Beispiel Daten, die im Zusammenhang mit der Kosten- und Leistungsrechnung erhoben wurden, Anhaltspunkte über eingesetzte Ressourcen sowie den Ressourcenbedarf bei der Planung von Organisationsuntersuchungen liefern.

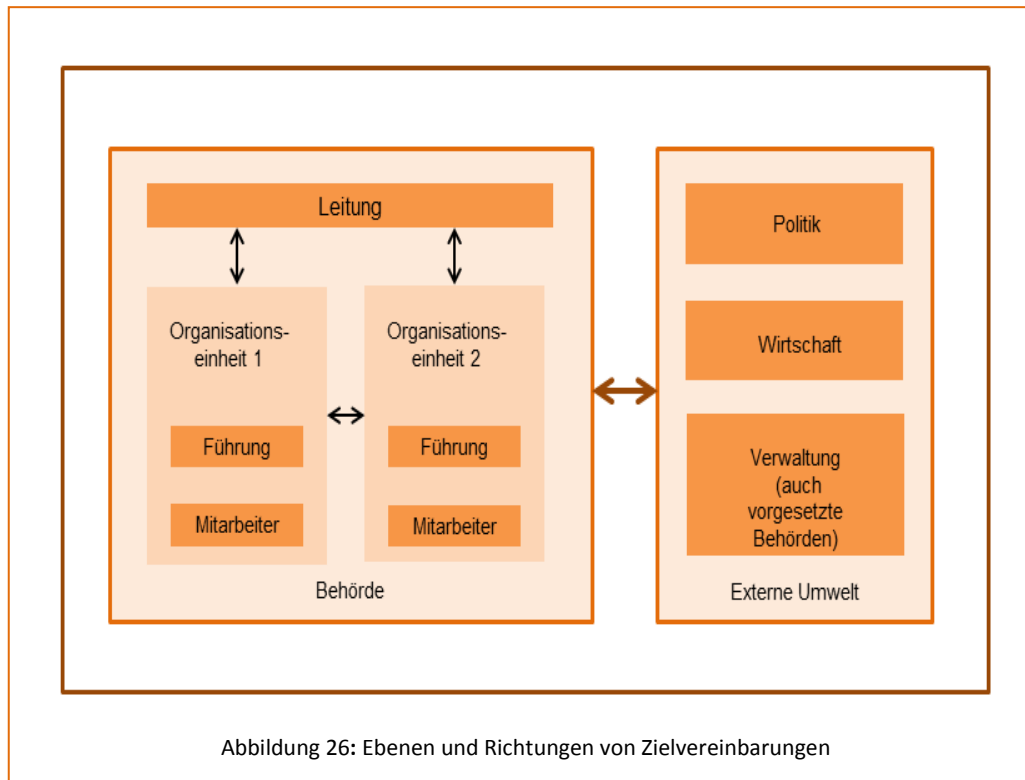
7.1 Zielvereinbarungen

Die Zielvereinbarung ist eines der wichtigsten neuen Führungsinstrumente in der öffentlichen Verwaltung, da sie den Wandel von der input- zur outputbasierten Steuerung maßgeblich beeinflusst. Die bisherige Steuerung der Leistungserstellungsprozesse der öffentlichen Verwaltung erfolgte hauptsächlich per Einzelanweisungen, die den Ausführenden enge Grenzen setzten, deren kreatives Potenzial vernachlässigten und somit die Eigenverantwortung für die Ergebnisse ihres Handelns wenig forderten. Zielvereinbarungen hingegen sind partnerschaftlich und einvernehmlich abgeschlossene Vereinbarungen über qualitative und/oder quantitative Ausprägungen von Ergebnissen. Sie sollen Klarheit und Transparenz hinsichtlich gemeinsamer Ziele schaffen und den Fokus darauf lenken. Nur anhand vorher festgelegter Ziele kann ergebnisorientiertes Handeln erfolgen. Zielvereinbarungen erfüllen unterschiedliche Funktionen¹¹¹:

- **Führungs- und Steuerungsfunktion:** gemeinsame Formulierung und Festlegung von Vorstellungen über Ergebnisse (Ziele) ohne detaillierte Anweisungen über die Durchführung schaffen Freiräume bei der Gestaltung der Prozesse und des wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes.
- **Motivationsfunktion:** kooperative Führung und Freiräume motivieren die Mitarbeiter.
- **Koordinationsfunktion:** verbindliche Festlegungen ermöglichen einen Überblick über das gemeinsame Zielsystem und helfen so bei der Vermeidung von Doppelarbeit und Ineffizienz.
- **Informationsfunktion:** Vergleiche von Zielen und tatsächlich erreichten Ergebnissen (Soll-Ist) ermöglichen die objektive Bewertung der erzielten Ergebnisse und damit der Leistung der Mitarbeiter.
- **soziale Funktion:** partnerschaftliche Kooperation bei der Vereinbarung der Ziele stärkt die Loyalität und das Vertrauen.

¹¹¹ Vgl. BMI (2001).

Die Vereinbarung von Zielen kann, wie die folgende Abbildung zeigt, zwischen unterschiedlichen Organisationen und Organisationseinheiten stattfinden. Zielvereinbarungen können auch zwischen vorgesetzten Behörden (z. B. Ministerien) und Behörden / Einrichtungen des nachgeordneten Bereichs sinnvoll sein:



Die Verwendung des Begriffes Zielvereinbarung bechränkt sich in der Verwaltungspraxis meist auf Ziele die innerhalb einer Behörde zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen vereinbart werden. Zielvereinbarungen finden zwischen den Beteiligten in Form von Gesprächen (Mitarbeitergespräche, Verhandlungen) statt. Dabei sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die vereinbarten Ziele bestimmte Voraussetzungen erfüllen:

- Messbarkeit/Operationalisierbarkeit: Die Erreichung der Ziele muss über Kriterien messbar sein.
- Beeinflussbarkeit durch andere Beschäftigte: Kann die Zielerreichung durch andere als den Betroffenen selbst maßgeblich beeinflusst werden, ist von diesem Ziel abzusehen.
- Regelgerechtigkeit: Die vereinbarten Ziele dürfen bestehenden Regeln (Gesetze, Verwaltungsvorschriften, Betriebsvereinbarungen etc.) nicht widersprechen.
- Realisierbarkeit: Die Ziele müssen realistisch erfüllbar sein.
- Eindeutigkeit: Interpretationsspielraum und Auslegungsmöglichkeiten verhindern die objektive Bewertung der Zielerreichung und können zu inhaltlichem Dissens führen.
- Angemessenheit: Die Zahl der vereinbarten Ziele sollte nicht zu groß sein, da sonst die Transparenz verloren geht.

Die Ziele werden in einem Zielsystem abgebildet, welches auf Zielkonflikte überprüft werden muss. Eventuell bestehende Konflikte müssen bereinigt werden. Die Vorgehensweise zu Zielvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Führungskräften ist detailliert in der Publikation „Praxisempfehlungen für die Erstellung und den Abschluss von Zielvereinbarungen im Bundesministerium des Innern und in den Behörden des Geschäftsbereichs des BMI“¹¹² erläutert und mit Beispielen aus der Verwaltungspraxis hinterlegt.

Exkurs: Für Zielvereinbarungen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten einer Behörde (zum Beispiel zwischen Fachbereichen und dem IT-Referat) oder zwischen einer Behörde und externen Stellen (Politik, Wirtschaft, Verwaltung) werden häufig die Begriffe Kontrakt(-management) oder Service Level Agreement (SLA) verwendet. Beide Begriffe bezeichnen ebenfalls die Vereinbarung von qualitativen und quantitativen Zielen zwischen den Beteiligten, haben jedoch eher einen vertraglichen Charakter.

7.2 Risikomanagement

Risikomanagement ist ein Instrument des Managementwerkzeugkastens, das sich mit dem systematischen, planvollen Umgang mit Risiken verschiedenster Art beschäftigt. Unter einem Risiko wird dabei ein Problem verstanden, welches noch nicht eingetreten ist¹¹³. Ziel des Risikomanagements ist es, entweder zu verhindern, dass Risiken zu Problemen werden oder aber den Schaden beim Eintritt der Risiken zu minimieren. Es dient somit auch der Schaffung von Transparenz, der Beseitigung von Unsicherheiten und ermöglicht so die Nutzung von Chancen. Durch die konsequente Suche und Analyse möglicher Risiken wird zudem auch eine möglicherweise vorhandene Betriebsblindheit beseitigt. Risiken in der öffentlichen Verwaltung können folgendermaßen klassifiziert werden:

¹¹² Ebenda.

¹¹³ Vgl. DeMarco / Lister 2003), S.11f.



Abbildung 27: Mögliche Risiken einer Behörde

Das **Strategische Risikomanagement** bildet die integrative Klammer und das Fundament des gesamten Risikomanagements. Beim strategischen Risikomanagement geht es vor allem um die Formulierung von Zielen für ein individuelles und bedarfsangepasstes Risikomanagement (= organisationsspezifische Risikopolitik). Darüber hinaus werden die Grundlagen der Organisation des jeweiligen Risikomanagements definiert. Dabei wird etwa festgelegt, wie eine Organisation generell mit Risiken umgeht, beispielsweise risikofreudig, risikoneutral oder risikovermeidend. Die Risikostrategie ist dabei im Wesentlichen abhängig vom Leitbild und den Zielen der Organisation. Beispielsweise kann eine Institution nicht risikovermeidend agieren, wenn eines ihrer Ziele Innovationen beinhaltet, da mit Innovation zum einen große Chancen, aber auch große Risiken verbunden sind. Der **operative** Teil des Risikomanagements setzt auf der Risikopolitik/-strategie der Organisation auf und wendet die festgelegten Grundsätze auf Risiken an, die an verschiedenen Stellen auftreten:

- Prozessrisiken betreffen den Leistungserstellungsprozess, damit das Produkt und haben somit direkte Außenwirkung.
- Finanzielle Risiken betreffen die wirtschaftliche Situation einer Organisation (beispielsweise die Ausstattung mit Haushaltsmitteln).
- Projektrisiken gefährden die inhaltliche Zielerreichung, Kosten- und Terminsituation von Projekten. Beispiele für häufige Projektrisiken sind zu enge Zeitpläne, unvollständig definierte Rollen, Aufgaben und Schnittstellen, unklar definierte Zulieferungen von außen, zu zeitige

Übernahme neuer Technologien, die Inflation von Anforderungen und Fluktuationen im Projektteam.

- Soziale Risiken betreffen das soziale Gefüge einer Organisation, also maßgeblich die Beschäftigten (Fluktuation, Motivationsmangel).
- Technologische Risiken entstehen durch den Einsatz neuer Technologien.

Effektives Risikomanagement erfordert ein gezieltes, systematisches Vorgehen, welches die folgenden Schritte beinhalten sollte¹¹⁴:

1. Risiken identifizieren

Die Quellen zur Ermittlung von Risiken einer Organisation können unterschiedlichen Ursprungs sein. Zum einen ist die Risikoidentifikation in Form eines → Brainstorming („Katastrophen-Brainstorming“¹¹⁵) möglich. Die Beteiligten sammeln dabei alle möglichen Katastrophenszenarien, die ihr Projekt, einen Prozess oder die Organisation (je nachdem in welchem Kontext Risikomanagement durchgeführt wird) treffen könnten. Im Anschluss an die Ideensammlung werden durch die Erstellung eines → Ursache-Wirkungs-Diagramms die Ursachen für das Eintreten der Szenarien analysiert und somit die Risiken ermittelt. Eine andere Möglichkeit zur Ermittlung von Risiken ist die Nutzung der Erfahrungen der Vergangenheit, denn die Probleme der Vergangenheit stellen potenzielle Risiken in der Gegenwart dar. Eine Fundstelle stellen Berichte aus Projektbewertungen („Lessons Learned“), welche mittels → Dokumentenanalyse ausgewertet werden können, und der individuelle Erfahrungsschatz der Beschäftigten dar.

2. Risiken analysieren und bewerten

Alle gesammelten Risiken werden eindeutig benannt, beschrieben und in eine Risikoliste (→ Muster siehe Anhang) aufgenommen. Teil der Beschreibung sollten unbedingt Eintrittsindikatoren sein, die den Eintritt des Risikos frühzeitig ankündigen. Sie dienen der späteren kontinuierlichen Überwachung der Risiken und sind Grundvoraussetzung für eine gezielte Steuerung durch Maßnahmen. Die erfassten Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet und priorisiert. Die Priorisierung erfolgt in Abhängigkeit zur qualitativen Bewertung anhand des folgenden Bewertungsschemas:

¹¹⁴ Vgl. DeMarco / Lister (2003), S.74ff.

¹¹⁵ ebenda, S.126.

	Eintrittswahrscheinlichkeit (zum Zeitpunkt der Bewertung)				
Schaden bei Eintritt			Wenig wahr- scheinlich <25%	Wahrscheinlich 25%-75%	Sehr wahrschein- lich >75%
			1	2	3
	Gering (wenig relevante Ergebnisse gefährdet)	1	Grün	Grün	Grün
	Mittel (Teilergebnisse gefährdet)	2	Grün	Gelb	Gelb
	Schwer (Erfolg des gesamten Projektes gefährdet)	3	Gelb	Rot	Rot

Tabelle 89: Bewertungsschema für die Risikobewertung
Quelle: BMI (2012), Seite 36.

Zusätzlich zur qualitativen Bewertung sollten Risiken, deren Schadenshöhe bezifferbar ist, auch quantitativ bewertet werden. Dabei könnte es sich um Schäden in Form von Terminverzögerungen (ausgedrückt in Tagen) oder zusätzlichen Kosten handeln.

3. Maßnahmen festlegen

In Abhängigkeit von der Priorisierung der Risiken werden diese mit konkretem Handlungsbedarf und gegebenenfalls erforderlichen Maßnahmen versehen.

	Priori- sierung	Handlungsbedarf
Rot	1	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko permanent überwachen und an Projektleitung/Lenkungsausschuss berichten • Präventivmaßnahmen durchführen • Notfallmaßnahmen vorbereiten • Verantwortliche und Termine bestimmen und Durchführung kontrollieren
Gelb	2	<ul style="list-style-type: none"> • Risikostatus in regelmäßigen Intervallen aktualisieren (beispielsweise wöchentlich) • Hinterlegung von Notfallmaßnahmen • Präventivmaßnahmen prüfen und gegebenenfalls einleiten
Grün	3	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko weiter beobachten • keine Maßnahmenhinterlegung

Tabelle 90: Priorisierung und Ableitung der Handlungsbedarfe (Beispiel)

Dabei sind grundsätzlich die nachfolgenden verschiedenen Ansätze möglich:

- **Risikovermeidung:** Wird ein Risiko vermieden, bedeutet das meistens, dass eine Aktion nicht durchgeführt wird. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass Chancen, die mit dieser Aktion verbunden sind, nicht wahrgenommen werden. Als Beispiel kann die Einführung einer neuen IT-Anwendung genannt werden, die einerseits Risiken birgt, andererseits aber auch Chancen mit sich bringt.
- **Eingrenzung der Risiken:** Risiken können einerseits durch die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit, andererseits durch die Reduktion der Schadenshöhe bei Eintritt eingegrenzt werden. Zu diesem Zweck sind Maßnahmen zu entwickeln und mit dem Termin und dem Verantwortlichen in der Risikoliste zu dokumentieren. Es kann sich dabei um Maßnahmen handeln, die direkt durchgeführt werden müssen, aber auch um Eventualfallmaßnahmen, welche durchzuführen sind, wenn das Risiko eintritt und zum Problem wird. Sind Maßnahmen zur Risikoeingrenzung getroffen, wird das Risiko erneut bewertet und gegebenenfalls akzeptiert.
- **Risikoakzeptanz:** Eine Möglichkeit Risiken zu begegnen, ist deren Akzeptanz. Wenn mit einer Aktion in großem Maße positive Effekte verbunden werden, kann die Bereitschaft vorliegen, ein bekanntes Risiko zu akzeptieren, wenn dessen Schadenshöhe die positiven Effekte der Aktion nicht kompensiert. Ein weiterer Grund für die Akzeptanz eines Risikos kann sein, dass die Schadenshöhe die Durchführung von geeigneten Maßnahmen zur Eingrenzung des Risikos wirtschaftlich nicht rechtfertigt.
- **Risikobeseitigung:** Das Abstellen eines organisatorischen Mangels kann ein bestehendes Risiko ablösen.

4. Risiken beobachten

Ergebnis der vorangegangenen Schritte ist eine Risikoliste, welche als Grundlage für die kontinuierliche Überprüfung und Steuerung der vorhandenen Risiken (Risikocontrolling als Teil des Controllings) dient. Im Laufe der Zeit können neue Risiken hinzukommen, die dann erneut analysiert, bewertet und mit Maßnahmen belegt werden müssen. Es können aufgrund von Veränderungen der Rahmenbedingungen aber auch Risiken wegfallen oder sich deren Eigenschaften verändern.

5. Projektplanung anpassen

Die verbleibenden, nicht vermeidbaren Risiken, haben eine direkte und nicht zu unterschätzende Auswirkung auf die Projektplanung. Einerseits sind die Maßnahmen zur Risikoeingrenzung finanziell und terminlich einzuplanen, andererseits ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass der Eintritt der verbleibenden Risiken noch immer (wenn auch akzeptierbaren) Schaden mit sich bringt. Eine Möglichkeit zu dessen Berücksichtigung ist die Bildung von Risikorückstellungen für quantitativ bewertbare Risiken. Die einzuplanende Risikorückstellung für ein Risiko ergibt sich aus der Multiplikation seiner Eintrittswahrscheinlichkeit mit der Schadenshöhe:

Höhe der Risikorückstellung = Eintrittswahrscheinlichkeit x Schadenshöhe

Beispiel: Eine Risiko tritt mit einer Wahrscheinlichkeit von 30% ein und verursacht im Falle des Eintritts einen Schaden von 10.000 €. Des Weiteren wird mit einer Terminverschiebung von fünf Tagen gerechnet.

Höhe der finanziellen Risikorückstellung = $0,3 \times 10.000 \text{ €} = 3.000 \text{ €}$

Höhe der terminlichen Risikorückstellung: = $0,3 \times 5 \text{ Tage} = 1,5 \text{ Tage}$

Tritt ein Risiko für das eine Rückstellung in der Termin- und Kostenplanung berücksichtigt wurde ein, ist die Rückstellung natürlich nicht ausreichend, um den gesamten Schaden abzudecken. Die Gesamthöhe der eingeplanten Rückstellungen in Form von Budget oder Zeit werden allerdings ausreichend sein, da nicht alle Risiken eintreten. Risikomanagement setzt eine Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation voraus. Es ist darauf angewiesen, dass erwartete Risiken durch die Beschäftigten und andere Interessengruppen auch wirklich frühzeitig offen gelegt werden. Fehlt die entsprechende offene Behördenkultur, kann es sein, dass Risiken so lange wie möglich verschwiegen werden und als Probleme zu Tage treten, die kaum mehr zu beeinflussen sind.

Mit der Veröffentlichung der internationalen Norm ISO 31000 zum Risikomanagement existiert ein weltweit gültiger Standard. Die Norm wurde sehr allgemein konzipiert und ermöglicht so eine breite Anwendung und die einfache Integration in bestehende Managementsysteme und -prozesse. Die Norm versteht Risikomanagement als Führungsaufgabe und verfolgt einen so genannten Top-Down-Ansatz.

7.3 Change Management (Veränderungsmanagement)

Unter dem Begriff Change Management versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen in einer Organisation, wobei insbesondere psychologische Aspekte auf die vom Wandel Betroffenen z. B. die Beschäftigten berücksichtigt werden. Change Management stellt den Menschen als entscheidenden Faktor in den Mittelpunkt, basierend auf der Erkenntnis, dass Veränderungsvorhaben nur dann nachhaltig erfolgreich verankert werden können, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert und „gelebt werden“. Es gilt, sie zu gewinnen, zu Beteiligten zu machen.

Ein besonderer Fokus sollte dabei auf der Rolle der Führungskräfte liegen. Sie sind als Bindeglied zwischen der Behördenleitung und den Beschäftigten doppelt gefordert. Einerseits sind sie unter Umständen selbst von der Veränderung betroffen, andererseits sind sie als Promotoren und Multiplikatoren des Wandels gefordert. Wenn Führungskräfte nicht überzeugt sind von dem Vorhaben, wird das Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Führungskräfte sind daher einzubinden und zu unterstützen. Auch die Behördenleitung spielt eine zentrale Rolle. Eine aktive Rolle und die beharrliche Unterstützung während des gesamten Prozesses sind ebenfalls äußerst wichtig für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens.

Neben der systematischen organisatorischen Planung, u. a. durch Benennung eines zentralen Ansprechpartners für das Veränderungsmanagement (sog. Change Manager oder auch Change Agents), gilt es insbesondere auch, auftretende Widerstände gegen das Vorhaben zu erkennen und zu überwinden. Eine Veränderung kann bei Betroffenen Neugier und positive Erwartungen auslösen, aber auch Ängste erzeugen. Widerstände gegen eine Veränderung sind normal und nicht automatisch kontraproduktiv - im Gegenteil, sie können auch eine Chance für einen besseren Veränderungserfolg sein.

Im Rahmen eines Veränderungsmanagements können eine Vielzahl von Werkzeugen eingesetzt werden, z. B. aus den Bereichen Kommunikation, Partizipation und Weiterbildung. Als Beispiele seien etwa genannt Kommunikationskonzepte, interne Informationsveranstaltungen und Diskussionsforen, Mitarbeiterbefragungen¹¹⁶, Workshops, aber auch die Entwicklung eines Leitbildes oder Vorhaben übergreifender Instrumente wie das Ideen- oder Wissensmanagement.

Die Bundesregierung stellt insbesondere Führungskräften der Bundesverwaltung, die Veränderungsprozesse erfolgreich durchführen wollen, hierzu einen anwendungsorientierten Leitfaden¹¹⁷ zur Verfügung.

7.4 Wissensmanagement

Verwaltung besteht nicht nur aus Aufgaben, Personal, Prozessen und Produkten. Wichtiges Element einer Verwaltung stellt auch das dort vorhandene Wissen dar. Dieses Wissen ist eine elementare Ressource und muss gepflegt und erweitert werden. Das interne Wissen sowie benötigte Informationen aus extern zugänglichen Quellen müssen allen, die darauf zugreifen sollen,

¹¹⁶ Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung bietet auf ihrer Homepage www.bakoev.bund.de für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen als Personalentwicklungsinstrument Unterstützungsleistungen an.

¹¹⁷ Change Management, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, veröffentlicht unter www.verwaltung-innovativ.de; www.intranet.bund.de oder zu beziehen über Publikationen@bundesregierung.de, Artikelnummer: BMI09345.

bedarfsgerecht zugänglich gemacht werden. Diese Wissensorganisation und -bereitstellung wird auch als Wissensmanagement bezeichnet.

Das Wissen einer Verwaltung befindet sich in Arbeitsanweisungen, in Akten, in Datenbanken, vor allem aber in den Köpfen einzelner Beschäftigter. Dass Wissen ein kostbares Gut ist, das zeigt sich immer wieder beim Ausscheiden von (langjährigen) Mitarbeitern, insbesondere bei Spezialisten. Regelmäßig treten in der Folge Wissenslücken auf. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem damit zusammenhängenden vermehrten Ausscheiden von langjährig Beschäftigten in den nächsten Jahren noch verschärfen. Diese Situation zeigt die Notwendigkeit von Wissensmanagement.

Zum Aufbau eines arbeitsplatz- und aufgabenübergreifenden Wissensmanagements ist es erforderlich, das Wissen aller Beschäftigten zu sammeln und systematisch zu dokumentieren. Hierfür bietet der Markt heute verschiedenste technische Lösungen an: Datenbanken, Data-Warehouse, Dokumenten-Management-Systeme etc. Bei der Bereitstellung und Nutzung von Informationen müssen die Regelungen des Datenschutzes berücksichtigt werden.

Der Zielsetzung des Wissensmanagements können persönliche Interessen einzelner Beschäftigter gegenüber stehen, die ihre Stellung über „Herrschaftswissen“ bekunden und festigen wollen. Hier gilt es, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, das auch motivierende Aspekte für alle Wissensträger enthält, ihr Wissen für die Gemeinschaft bereitzustellen.

Wissensmanagement steht in einem engen Zusammenhang mit der Geschäftsprozessoptimierung und dem ebenfalls prozessorientierten Qualitätsmanagement. Sowohl beim Wissensmanagement als auch beim Qualitätsmanagement werden Prozesse und ihr Output, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven, betrachtet. Beide Verfahren stellen Prozesse in den Fokus, denn Wissen ist eine wichtige Ressource zur Qualitätsverbesserung.

Wissensmanagement stellt auch Methoden zum Umgang mit vorhandenem Wissen bereit. Methoden der Dokumentation und Wissensentwicklung, die systematische Analyse der „Lessons Learned“, Wissensdatenbanken und -portale.

7.5 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein ganzheitlich orientiertes, kennzahlenbasiertes Managementinstrument. Als Führungsinstrument dient die BSC der Ausrichtung an der Vision und den strategischen Zielen der Organisation unter Berücksichtigung von verschiedenen internen und externen Aspekten sowie deren Wechselwirkungen. Die BSC versucht das Erreichen von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen. Der ganzheitliche Ansatz soll die Sicht über den finanziellen Aspekt hinaus auf alle relevanten Perspektiven lenken und so zu einem ausgewogenen (balanced) Bild führen. Entwickelt wurde die BSC als Ergebnis einer Studie von Robert S. Kaplan und David P. Norton zum Thema Leistungsmessung in Unternehmen. Norton und Kaplan kamen zu der Erkenntnis, dass traditionelle Kennzahlensysteme zum einen die Vergangenheit widerspiegeln, ohne sich mit zukünftig erfolgsrelevanten Einflussfaktoren zu beschäftigen, zum anderen meist auf die finanzielle Perspektive der Organisation beschränkt sind und somit andere erfolgskritische Einflussgrößen

unbeachtet bleiben. Davon ausgehend, dass nicht-monetäre Größen ebenso entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind wie monetäre, speziell im Bereich der öffentlichen Verwaltung, besteht die BSC klassisch aus vier Perspektiven, die durch die Vision und Strategie der Organisation bestimmt werden: Übertragen auf die öffentliche Verwaltung können sich folgende Perspektiven ableiten: Finanzperspektive, Prozess-/Innenperspektive, Kundenperspektive, Potential-/Entwicklungsperspektive.

Daraus können sich folgende Fragen ergeben:

- Finanzperspektive: Wie sieht der Steuerzahler die öffentliche Verwaltung?
- Prozess-/Innenperspektive: Welche Prozesse sichern den Erfolg der Behörde?
- Kundenperspektive: Wie sieht der Kunde die Behörde?
- Potenzial-/Entwicklungsperspektive: Wie kann die Fähigkeit zur Veränderung und Verbesserung weiterentwickelt werden?

Für jede strategisch wichtige Perspektive werden Ziele formuliert, relevante Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung und konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele entwickelt. Institutionen, die eine Balanced Scorecard einsetzen, haben regelmäßig neben der Kundenperspektive auch die Beschäftigten im Blick (Lern- und Entwicklungsperspektive). Die Beschäftigten haben einen großen Einfluss auf den Erfolg einer Institution. Systematische Mitarbeiterbefragungen¹¹⁸ liefern einen Beitrag und messbare Kennzahlen - insbesondere im Vergleich über mehrere Jahre. Um die Größe und Vielfalt von Organisationen abzubilden, werden hierarchische Kennzahlensysteme gebildet und die BSC auf die einzelnen Organisationseinheiten heruntergebrochen. Die BSC ermöglicht es somit, die Strategie einer Organisation zu operationalisieren, darzustellen und zu kommunizieren. Die Vision bzw. Strategie lässt sich auf konkrete Maßnahmen für jede Organisationseinheit herunterbrechen, so dass jeder Einzelne über vereinbarte Ziele und konkrete Maßnahmen am strategischen Erfolg der Organisation mitarbeitet. Dabei empfiehlt sich die in der folgenden Abbildung dargestellte Vorgehensweise für die Entwicklung einer BSC für eine Behörde:

¹¹⁸ Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung bietet auf ihrer Homepage www.bakoev.bund.de für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen als Personalentwicklungsinstrument Unterstützungsleistungen an.



Abbildung 28: Vorgehensweise bei der Erstellung einer BSC
Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997).

7.6 Benchmarking

Wirtschaftsunternehmen sind durch den Wettbewerb des Marktes immer wieder gehalten, sich strategisch und strukturell an die gestellten Anforderungen anzupassen. Behörden hingegen sind in der Regel einem solchen Wettbewerb nicht ausgesetzt. Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen (Art. 91d Grundgesetz). Das Instrument Benchmarking kann über solche Leistungsvergleiche zwischen Behörden die positive Effekte des Wettbewerbs auch in der öffentlichen Verwaltung zur Geltung bringen. Für den Begriff Benchmarking gibt es eine große Anzahl von Definitionen, die je nach Strategie und Anspruch des Definierenden immer wieder angepasst werden. Grundsätzlich handelt es sich bei Benchmarking um das Teilen und Vergleichen von Informationen und Daten mit dem Ziel, durch Lerneffekte die eigene Leistung zu verbessern. Benchmarking ist, richtig angewendet, ein sehr wirkungsvolles Werkzeug, um diese notwendigen Veränderungen in einer Organisation zu entdecken, Lösungsansätze zu ermitteln und Veränderungen durchzusetzen. Der Definition von Zielen kommt im Zusammenhang mit Benchmarking eine hohe Bedeutung zu, da die Ziele den Ablauf des Benchmarking-Prozesses bestimmen und als Grundlage für die spätere Erfolgskontrolle dienen¹¹⁹. Häufige Ziele von Benchmarking-Aktivitäten sind Qualitätsverbesserung, Kostensenkung oder die Überprüfung und Optimierung von Strukturen und Abläufen. Generell zu unterscheiden ist eine strategische und eine

¹¹⁹ Vgl. Griebel / Scheer (2000).

operative Dimension des Benchmarking¹²⁰. Die strategische Orientierung betrachtet Benchmarking als Instrument der Steuerung und Führung, integriert in die generellen Verbesserungsmaßnahmen der Organisation. Ziele sind dabei die langfristige Sicherung und der Ausbau des Erfolges. Die operative Dimension beinhaltet hingegen Steuerungsgrößen für kurz- bis mittelfristige Maßnahmen zur gezielten Verbesserung von Leistungen in einzelnen Bereichen. Die Vorteile von Benchmarking liegen im „Best Practice“-Ansatz. Durch das Lernen vom Besten können massive Fortschritte erreicht werden, ohne dass aufwändige Neuentwicklungen stattfinden müssen, die sich in der Umsetzung möglicherweise als untauglich herausstellen. Dadurch erhöht sich auch die Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass durch den konsequenten Vergleich mit anderen ein „Quasi-Wettbewerb“ eingeführt wird, der auch zu mehr Leistungsbewusstsein und Motivation bei den Beschäftigten führen kann. Die offene Zusammenarbeit beim Benchmarking kann sich auch positiv auf Initiativen und die Bereitschaft zum Teilen eigener Lösungen in anderen Bereichen auswirken.

7.6.1 Formen des Benchmarking

Benchmarking ist ein äußerst vielseitiges Werkzeug. Die Form und daraus folgend die Vorgehensweise ist einerseits abhängig vom Benchmarking-Partner, andererseits vom Benchmarking-Objekt, welches sich wiederum aus der Zielsetzung ergibt¹²¹. Bezüglich des Benchmarking-Partners können die folgenden Formen unterschieden werden:

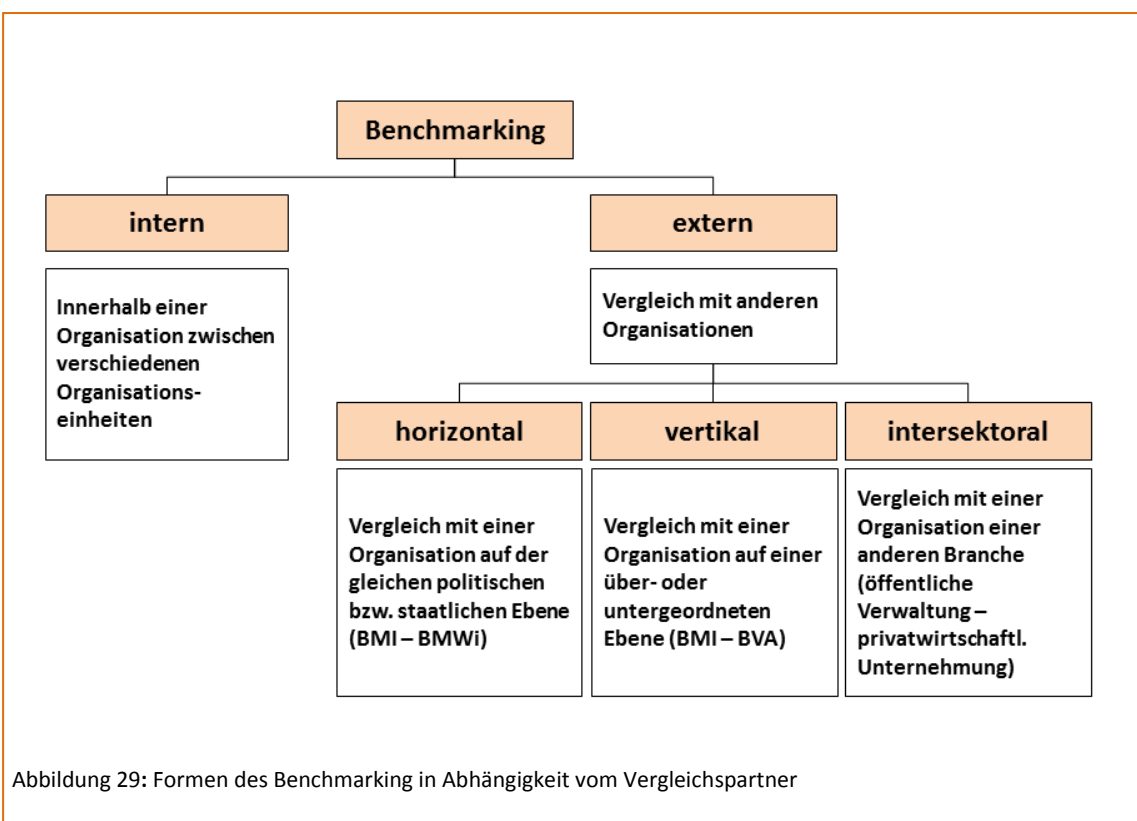


Abbildung 29: Formen des Benchmarking in Abhängigkeit vom Vergleichspartner

¹²⁰ Vgl. Siebert / Kempf (2002), S.9.

¹²¹ Vgl. Griebel / Scheer (2000).

Internes Benchmarking

Internes Benchmarking ist die einfachste Form, da der Vergleich verschiedener Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation am wenigsten aufwändig ist. Sie eignet sich besonders bei Organisationen mit dezentralem Charakter, da dort größere Unterschiede und Abweichungen zwischen einzelnen Organisationseinheiten auftreten können als bei zentral gesteuerten. Ziel ist häufig die Suche nach den vorteilhaftesten Lösungen oder Vorgehensweisen für Probleme oder Aufgaben, die an mehreren Stellen innerhalb einer Organisation auftreten. Da innovative externe Einflüsse fehlen, sind durch internes Benchmarking die geringsten Verbesserungspotenziale zu erzielen. Internes Benchmarking kann sowohl ein separater Vorgang zur Verbesserung der gegenwärtigen Leistung, als auch einer erster, entscheidender Schritt für externe Benchmarking-Projekte sein. Vor- und Nachteile des internen Benchmarking sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Kriterien	Vorteil	Nachteile
Informationsbeschaffung	einfach	Widerstand gegen die Preisgabe eigener Vorteile
Anwendungsbereich	auf alles anwendbar	
Messgrößenausarbeitung	einfach	unter Umständen: Abstimmungsschwierigkeiten
Kontaktaufnahme	einfach	Angst vor Veränderungen
Austausch	einfach	Kompetenzprobleme
Positionierung	Aufzeigen interner Bestleistungen	keine Positionierung nach außen möglich
Vergleichbarkeit	hoch	interne Vorurteile
Akzeptanz	wirkt dem Widerstand nach Veränderungen entgegen	Angst vor Schuldzuweisung
Übertragbarkeit	relativ einfach	
Wettbewerbsproblematik	Offenlegung aller Daten möglich, keine Gefahr der Weitergabe von Geheimnissen an Externe	
Ergebnisse	klare, vergleichbare Ergebnisse	begrenzter Blickwinkel, wenig innovativ

Tabelle 91: Vor- und Nachteile des internen Benchmarking

Quelle: Griebble/Scheer (2000), S.11 in Verbindung mit Siebert/Kempf (2002), S.39.

Externes Benchmarking

Externes Benchmarking kann sowohl auf ein zuvor durchgeführtes internes Benchmarking-Projekt aufsetzen und dieses erweitern, als auch völlig eigenständig durchgeführt werden. Beim externen Benchmarking vergleicht sich die Organisation mit einer oder mehreren anderen. Je nach dem, auf welcher behördlichen Ebene sich die Vergleichsorganisation befindet, kann in der öffentlichen

Verwaltung weiterhin in horizontales, vertikales oder intersektorales Benchmarking unterschieden werden.

Benchmarking-Objekte sind die Betrachtungsgegenstände, die anhand verschiedener Kriterien bewertet und miteinander oder mit Standards verglichen werden. Dabei kann es sich etwa um Produkte, Prozesse, Methoden, Potenziale, Systeme, Kosten, Ressourcen oder Organisationseinheiten handeln. Die Kriterien stellen dabei die Perspektiven dar, aus denen das Objekt betrachtet wird. Derartige Perspektiven sind in den unterschiedlichen methodischen Ansätzen zur Beurteilung und Messung von Leistung enthalten, etwa in der → Balanced Scorecard oder im → EFQM-Modell. Beide Ansätze werden bereits in der Praxis für Benchmarking herangezogen.

7.6.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise beim Benchmarking ist, auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung, wenig standardisiert und einheitlich. Es existieren diverse Modelle und Vorgehensweisen, unter anderem die PAS (Publicly Available Specification) 1014 des Deutschen Institut für Normung. Basis des PAS 1014-Modells ist der PDSA-Cycle (Plan-Do-Study-Act) von W. Edward Deming, ein Vier-Phasen-Management-Modell zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen¹²². Ergänzend zu diesem Modell wurden begleitende Maßnahmen integriert, um eine kontinuierliche Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren zu gewährleisten, so dass folgendes Konzept entstand:

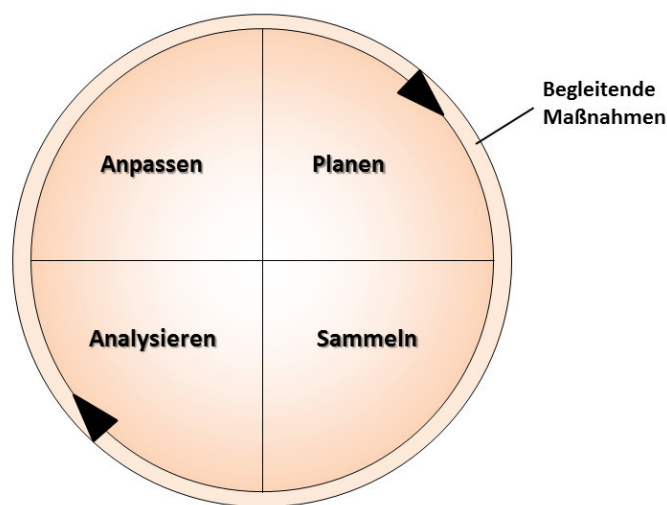


Abbildung 30: Benchmarking-Phasenkonzept
Quelle: Griebble/Scheer (2000), S.32.

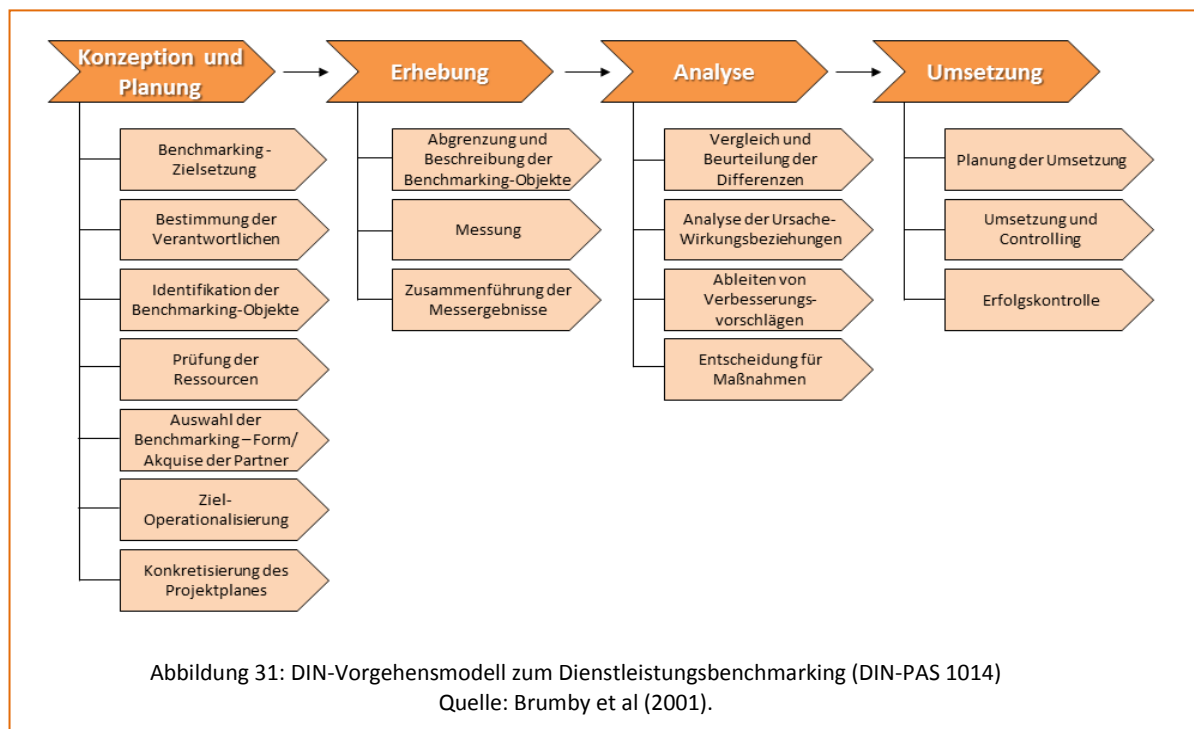
¹²² Der dargestellte PDSA-Cycle entspricht im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Qualitätsmanagements dem so genannten Qualitätsregelkreis mit den Elementen Planen, Durchführen, Evaluieren und Verbessern.

Auf dieser Vorgehensweise setzt das Forschungsprojekt BENEFIT (Benchmarkingmethoden und -verfahren für öffentliche Dienstleistungen) auf, welches vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes durchgeführt wurde.

Ziele des Projektes waren¹²³:

- die Entwicklung methodisch abgesicherter, validierter und von relevanten Interessengruppen dieses Anwendungsfeldes akzeptierter Methoden und Vorgehensweisen zur Durchführung von Benchmarking-Projekten in der öffentlichen Verwaltung,
- die Erhöhung von Transparenz und die Schaffung eines (Quasi-)Wettbewerbs im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen,
- die Steigerung der Akzeptanz und beschleunigte Durchführung von Benchmarking-Projekten mit qualitativ abgesicherten Ergebnissen,
- die Schaffung einheitlicherer Methoden und Verfahren für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen,
- die Entwicklung von Grundsätzen für ein ordnungsgemäßes Benchmarking von öffentlichen Dienstleistungen und anschließende Erprobung in der praktischen Anwendung,
- die Integration, Konsolidierung und Ergänzung bestehender Ansätze des Vergleichs öffentlicher Dienstleistungen gemäß den im Projekt ermittelten Anforderungen und Test auf Praxistauglichkeit in konkreten Fallstudien.

BENEFIT modelliert die Vorgehensweise beim Benchmarking folgendermaßen:



¹²³ Vgl. Griebel (2003a).

7.7 Controlling

Der Begriff Controlling steht für steuern, lenken und beaufsichtigen und bedeutet damit weit mehr als nur Kontrolle. Controlling unterstützt ergebnisorientiertes Steuern mit Hilfe von Zielen. Mit dem Aufbau von Controllingsystemen in der Bundesverwaltung wird das Ziel verfolgt, die unterschiedlichen Steuerungs- und Managementinstrumente in ein integratives und ganzheitliches Konzept einzubetten und so ihr optimales Zusammenwirken zu gewährleisten¹²⁴. Planung, Kontrolle, Organisation, (Personal-)Führung und Information können als die Kernfunktionen eines Führungssystems angesehen werden. Controlling gewährleistet, dass diese Funktionen nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern sinnvoll aufeinander abgestimmt und verknüpft werden. Aufgrund dieser Koordinierungsleistung kommt dem Controlling gewissermaßen eine Querschnittsfunktion zu. Controlling ist im Idealfall ein sich ständig wiederholender, zirkulärer Prozess, der die folgenden Instrumente aufeinander abstimmen kann:

- Situationsanalysen, Zielsysteme, Kennzahlen, Indikatoren und qualitative Verfahren zur Erfassung der Zielerreichung, Zielvereinbarungen über den zeitlichen Rahmen, die Qualitätsstandards und die Ressourcen zur Zielerreichung, Berichtswesen, mit dem gewährleistet wird, dass die steuerungsrelevanten Informationen für jede Berichtsebene gesondert aufbereitet werden, Evaluierung.

Bei der Suche nach einem optimalen Controllingsystem gibt es keine generelle Empfehlung. Controlling ist ein in hohem Maße kontextabhängiges Verfahren, das auf die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten einer Organisation zugeschnitten, also situativ gehandhabt werden sollte. Auf die Frage, welche Steuerungsinstrumente dabei in welcher Art und Weise zum Einsatz kommen, ist deshalb ein weites Spektrum an Antworten denkbar. Während es im operativen Bereich schwerpunktmäßig darum geht, das kurz- und mittelfristige Handeln der Organisation zu planen, befasst sich die strategische Ebene mit der Gesamtausrichtung der Organisation. Stand bisher die Frage "Machen wir die Dinge richtig?" im Vordergrund, richtet sich nun der Fokus auf die Fragestellung "Machen wir die richtigen Dinge?". Unter dem Leitbild der ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung ist es das Ziel eines strategischen Controllings, die Wirkungen des Verwaltungshandelns anhand valider Kriterien zu evaluieren und die Verbesserung der Qualität von Verwaltungsdienstleistungen sichtbar zu machen. Eine wichtige Voraussetzung für ein wirksames Controlling ist die ausgewogene Betrachtung aller Zieldimensionen einer Organisation. Durch eine Orientierung am Balanced Scorecard-Ansatz wird einer einseitigen Schwerpunktbildung auf Kosten anderer wichtiger Zieldimensionen vorgebeugt. Die Zielsetzungen von Verwaltungsdienstleistungen lassen sich beispielsweise in die vier Dimensionen "Ressourcen", "Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter", "Fachaufgaben" und "Adressatenbezug" gliedern. Die Verbesserung der Qualität soll durch mehr Effizienz beim Ressourceneinsatz, den Ausbau der Personalentwicklung, mehr Effektivität bei der Aufgabenerledigung und einen stärkeren Adressatenbezug erreicht werden.¹²⁵

¹²⁴ Vgl. BMI (2012), Informationen zu Controlling.

¹²⁵ Vgl. BMI (2012a), Informationen zu Controlling.

7.8 Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Die Bundesverwaltung setzt für ihre Buchführung ein kamerales System ein. Bei der Kameralistik handelt es sich um eine input-orientierte Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, die Auskunft über die Verwendung von Ressourcen gibt, aber wenig über die damit erzielten Ergebnisse aussagt. Bestimmte, für eine Steuerung der Verwaltung relevante Informationen werden durch die Kameralistik nicht geliefert: So werden insbesondere Erträge, Aufwände und der überjährige Ressourcenverbrauch (Einbeziehung der kalkulatorischen Kosten, zum Beispiel Abschreibungen) nicht abgebildet. Die Kameralistik gibt auch keine Auskunft darüber, welche Leistungen die Verwaltung erstellt und welche Kosten diese Leistungen verursachen. Diese fehlende Verknüpfung lässt keine Zuordnung der Verantwortung für die entstehenden Kosten und die damit erzielten Arbeitsergebnisse zu, eigenverantwortliches Handeln wird dadurch nicht ausreichend gefördert.¹²⁶ Um diese Informationslücke zu schließen, setzt die öffentliche Verwaltung zunehmend das betriebswirtschaftliche Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung als Ergänzung zur Kameralistik ein. So ist in § 7 Absatz 3 der Bundeshaushaltsordnung festgelegt: „In geeigneten Bereichen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen.“ Gründe für die Einführung einer KLR:¹²⁷

- Schaffung von Kostentransparenz, Periodengerechte Abbildung des tatsächlichen Ressourcenverbrauchs, Ergebnisorientierung, Steigerung des Kostenbewusstseins, Stärkung der Eigenverantwortung, Vergleichbarkeit zwischen Verwaltungen, Optimierung von Ablauforganisationen, Ergänzende und spezielle Informationen für Führungskräfte, Ermittlung von kostendeckenden Entgelten, Unterstützung von Privatisierungsbemühungen.

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein Teilgebiet des internen Rechnungswesens und ein Instrument des Controlling, in dem Kosten und Leistungen erfasst, verschiedensten Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden. Im Gegensatz zur Kameralistik stellt die Kosten- und Leistungsrechnung auf die Arbeitsergebnisse, den „Output“, der Verwaltung ab. Ihre Aufgabe ist die Erfassung, Verteilung und Zurechnung der Kosten, die bei der Erstellung der Verwaltungsprodukte oder -dienstleistungen anfallen. Dabei werden auch die kalkulatorischen Kosten (Abschreibungen und Zinsen) berücksichtigt. Hierdurch ist es möglich, den gesamten Ressourcenverbrauch periodengerecht zu ermitteln und transparent zu machen. Mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung können zum Beispiel Aussagen zu folgende Aspekten getroffen werden:

- Gesamtkosten einzelner Produkte oder Dienstleistungen, Häufigkeiten einzelner Produkte, Beteiligte am Produkterstellungsprozess, Ressourceneinsatz (zum Beispiel Beschäftigte, Sachmittel) für die Produkterstellung, Kosten einzelner Organisationseinheiten, Kostenanteil von Querschnittsbereichen an den Gesamtkosten.

Die Kosten- und Leistungsrechnung unterstützt die Umstellung von der inputorientierten auf eine ergebnisorientierte Steuerung der Verwaltung. Sie soll das Kostenbewusstsein sowohl bei der Verwaltungsleitung als auch bei den Beschäftigten fördern. Mit der KLR wird eine Vielzahl von Daten

¹²⁶ BMF (2002).

¹²⁷ Ebenda.

erhoben. Diese Datenerhebung darf jedoch nicht zum Selbstzweck geraten und zu einem Datenfriedhof anwachsen. Damit dies verhindert wird, sollte die KLR immer mit anderen Managementinstrumenten (zum Beispiel Benchmarking, Zielvereinbarungen) verknüpft werden. So können zum Beispiel auf Basis der KLR-Daten vergleichbare Produkte oder Bereiche gegenübergestellt und Optimierungspotenzial für die Aufgabenerledigung abgeleitet werden. Oftmals wird hierdurch ein interner Wettbewerbsprozess angestoßen. Oder die KLR wird eingesetzt, um die Zielerreichung im Rahmen von Zielvereinbarungen zu überprüfen. Hauptsächlich wird mit ihr aber eine Verbesserung der Qualität und der Verfügbarkeit steuerungsrelevanter Informationen auf Basis der tatsächlichen Arbeitsergebnisse erreicht. Hierfür wird ein Berichtswesen eingerichtet, das die zur Verfügung stehenden Informationen bedarfsgerecht filtert und der Leitung die Informationen, die sie für die Steuerung benötigt, adressatengerecht bereitstellt. Die Kostenrechnung unterteilt sich in die Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung und Leistungsrechnung.

Kostenartenrechnung: Die Kostenartenrechnung zeigt auf, welche Kosten für die Erstellung eines Produktes / einer Dienstleistung angefallen sind. Es werden grob zwei Kostenartenklassen unterschieden:

- Personalkosten sowie Sach- und sonstige Kosten (zum Beispiel Büro- und Verwaltungskosten, Materialkosten).

Diese Kosten können zum Teil den Produkten direkt und damit verursachungsgerecht zugerechnet werden. Die Kosten, die nicht direkt zugeordnet werden können, Gemeinkosten (zum Beispiel Kosten für die Behördenleitung), müssen auf andere Weise auf die Produkte "verteilt" werden. In der Regel erfolgt dies durch eine Umlage.

Kostenstellenrechnung: Die Kostenstellenrechnung zeigt auf, wo die Kosten für die Erstellung eines Produktes / einer Dienstleistung angefallen sind. Kostenstellen bezeichnen den Ort der Entstehung der Kosten innerhalb einer Organisation (zum Beispiel Referate oder Stabsstellen).

Kostenträgerrechnung: Die Kostenträgerrechnung zeigt auf, wofür die Kosten innerhalb einer Periode angefallen sind. Als Kostenträger werden Produkte / Dienstleistungen bezeichnet, für deren Erstellung Kosten angefallen sind. Unterschieden wird zwischen externen und internen Produkten. Externe Produkte werden für außerhalb der Behörde stehende Kunden erbracht, interne Produkte für verwaltungsinterne Stellen. Interne Produkte stellen eine "Vorleistung" für die externen Produkte dar und müssen deshalb auf diese verrechnet werden. Die Kostenträgerrechnung ist das zentrale Element der KLR. Sie stellt, kombiniert mit weiteren Kennzahlen (Mengen- und Qualitätsaspekte) die Grundlage für ein umfassendes Controlling.

Leistungsrechnung: Die Leistungsrechnung ist das Pendant zur Kostenrechnung. Sie dient der Leistungstransparenz und der Ermittlung der Effizienz des Verwaltungshandelns. Sie unterteilt sich

in die Bereiche Leistungsarten, Leistungsstellen und Leistungsträger. Durch sie ist es möglich, die Arbeitsergebnisse, den Output, abzubilden.

Setzt man Kosten und Leistung ins Verhältnis, kann die Effizienz einer Behörde ermittelt werden. Verwaltungen, die für ihre Produkte oder Dienstleistungen Gebühren oder andere Entgelte erheben, können so feststellen, ob sie kostendeckend arbeiten. Stehen den Kosten nicht Einnahmen, sondern andere Ziele (zum Beispiel politische) gegenüber, müssen Möglichkeiten (Indikatoren) gefunden werden, den Grad der Zielerreichung zu messen. Die Messung kann neben den Einnahmen auch über Mengen und Qualitäten erfolgen. Die Daten, Zahlen und Fakten, die aus der Kosten- und Leistungsrechnung hervorgehen, bilden die Basis anderer Erfolgsfaktoren der Verwaltung wie Controlling und Risikomanagement. Die Kosten sind ein Indikator, der den Erfolg der Verwaltung ausweist. Wenn Kosten nicht bekannt sind, können Erfolge nicht bewertet und Entscheidungen nicht fundiert getroffen werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung soll:

- Kosten dokumentieren, Kosten kontrollieren und die Kostenplanung unterstützen.

Die Verwaltung soll ihre Leistungen ergebnis- und kundenorientiert erbringen. Die Definition von Produkten unterstützt dabei die outputorientierte Prozessgestaltung und hilft dabei, festzustellen, ob die angepeilten Ziele erreicht werden konnten. Dabei macht es jedoch keinen Sinn, jede einzelne Verwaltungsleistung als eigenständiges Produkt zu definieren. Damit die erforderliche Transparenz erhalten bleibt, werden die Leistungen zu überschaubaren Produktgruppen zusammengefasst und später in Produktbereichen zusammengefasst. Der Leitung werden über in der KLR zu den Produkten erhobenen Daten monatliche Kennzahlen zur ergebnisorientierten Steuerung bereitgestellt. Auf Basis dieser Informationen werden erforderliche Maßnahmen veranlasst, die dann ihrerseits Wirkungen in den Leistungsbereichen und in der Leistungserstellung auslösen. Für die Bundesverwaltung hat das Bundesministerium der Finanzen im Auftrag der Bundesregierung auf der Grundlage eines Fachkonzeptes für eine Kosten- und Leistungsrechnung in der Bundesverwaltung das „Handbuch zur standardisierten Kosten- und Leistungsrechnung des Bundes“, kurz „Standard-KLR“ genannt, entwickelt. Mit der Standard-KLR soll „ein umfassender und gleichgerichteter Einführungsprozess neuer Steuerungsinstrumente in der Bundesverwaltung bereitet“ werden.

Die Hauptaufgabe der Standard-KLR besteht darin, Grundsätze für eine KLR-Konzeption verbindlich für die Bundesverwaltung festzulegen. Veröffentlicht wurde die Standard-KLR in der Vorschriftensammlung der Bundesfinanzverwaltung (VSF-H 9001). Bundesbehörden haben die Standard-KLR bei der Konzeption ihres konkreten KLR-Systems zugrunde zu legen.

7.9 Qualitätsmanagement

Die angespannte Haushaltslage, der demografische und technologische Wandel, die Globalisierung sowie die steigenden Anforderungen von Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen stellen die öffentliche Verwaltung zunehmend vor große Herausforderungen: Sie muss mit geringeren finanziellen und personellen Ressourcen immer schneller immer bessere Ergebnisse erzielen. Um die Kompetenz, die Effizienz und Kundenorientierung der Behörden und Beschäftigten der öffentlichen

Verwaltung nachhaltig zu verbessern, ist ein Qualitätsmanagement zunehmend unverzichtbar. Der Koalitionsvertrag 2009 für die 17. Legislaturperiode enthält denn auch ein nachdrückliches Bekenntnis zu einer durchgreifenden Modernisierung der Bundesverwaltung. Für den Erfolg und die Nachhaltigkeit gegenwärtiger und zukünftiger Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung wie z. B. Aufgabenkritik, Standardisierung von Prozessen, Zielvereinbarungen, strategische Steuerung, wirkungsvolle Fachaufsicht oder zielgenaue Weiterbildung, stellt Qualitätsmanagement eine wichtige Grundlage dar.

Moderne Qualitätsmanagementansätze beruhen auf der Philosophie des Total Quality Management (TQM), der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Wesentliche Prinzipien einer TQM-Strategie sind:

- die konsequente Orientierung an den externen und internen Kundenerwartungen,
- die Prozessorientierung und damit die Sichtweise, dass nur optimale Prozesse zu Produkten und Dienstleistungen führen, die die Kundenerwartungen erfüllen,
- die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung,
- das Verständnis von Qualitätsmanagement als originäre Führungsaufgabe und
- die Einbeziehung aller Beschäftigten als wesentlicher Einflussfaktor auf die Qualität.

Der Qualitätsbegriff nach der TQM-Philosophie bezieht sich also nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen wie z. B. einzelne Verwaltungsentscheidungen und Beratungsleistungen. Er umfasst gleichermaßen alle planenden, durchführenden und überwachenden Prozesse der Leistungserstellung sowie die Rahmenbedingungen¹²⁸. Die öffentliche Verwaltung nutzt verschiedene Qualitätsmanagementmodelle. Dazu gehören die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff., das EFQM-Modell für Business Excellence und das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem „Common Assessment Framework“ (CAF). Zentrale Kriterien der Qualitätsbewertung sind in allen drei Modellen die Kunden-, Prozess-, Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung. Durch diese ganzheitliche Sicht- und Herangehensweise ist Qualitätsmanagement weit mehr als nur Qualitätskontrolle. Qualitätsmanagement geht nicht die Symptome in Einzelbereichen an, sondern erkennt die verschiedenen Modernisierungsinstrumente gerade in ihrer Wechselwirkung und nutzt sie erst dadurch optimal.

Die Unterschiede der drei Modelle bestehen vor allem in der Bandbreite, im Detaillierungsgrad und in der Gewichtung der zugrunde gelegten Bewertungskriterien – abhängig von der vorrangigen Zielsetzung des jeweiligen Modells. Beim Einsatz von EFQM und CAF führt die Behörde anhand vorgegebener Kriterien eine qualitätsorientierte Selbstbewertung durch. Der Selbstbewertungsprozess ermöglicht den Behörden, ihre Stärken und Verbesserungsbereiche klar zu erkennen und führt letztlich zur Planung, Umsetzung und Überwachung von Verbesserungsmaßnahmen. Die Selbstbewertung mit dem Instrument CAF bietet dabei einen besonders einfachen und leicht handhabbaren Einstieg ins Qualitätsmanagement. Im Gegensatz zur Selbstbewertung nach CAF und EFQM werden bei der externen Auditierung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementansatzes nach DIN EN ISO 9000 ff. nicht die Stärken und Schwächen einer

¹²⁸ Vgl. AWW e.V (1998).

Behörde bewertet, sondern die Konformität des behördlichen Qualitätsmanagements mit den in der Norm geforderten Mindestanforderungen. Das Zertifikat sagt noch nichts über die Effizienz und Effektivität des Systems aus. Gleichwohl lassen sich aus den internen und externen Auditberichten sowie im Rahmen der Qualitätssicherung Verbesserungspotenziale ableiten. Welches der beschriebenen Qualitätsmanagementmodelle für eine Behörde besonders geeignet ist, kann pauschal nicht festgelegt werden. Alle drei Modelle sind geeignet, die öffentliche Verwaltung auf dem Weg zu mehr Leistungs-, Qualitäts-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu unterstützen. Auf der Basis dieser Modelle sollten behördenspezifische Qualitätsmanagementsysteme auf- und ausgebaut werden, die als „Klammer“ für die verschiedenen Modernisierungsinstrumente fungieren, da sich die einzelnen Modernisierungsinstrumente teilweise gegenseitig bedingen oder sogar aufeinander aufbauen. Aus diesem Grund sollten sie grundsätzlich immer als Gesamtheit betrachtet und systematisch angewendet werden - anderenfalls könnte die Wirksamkeit der einzelnen Modernisierungsinstrumente negativ beeinflusst werden. Die Auswahl eines geeigneten Qualitätsmanagementansatzes sollte anhand der spezifischen Situation und mit Blick auf die Zielsetzung und den Bedarf der einzelnen Behörde erfolgen. Generelle Voraussetzungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement (-system) und damit für die Beständigkeit der Modernisierungserfolge in der Verwaltung sind jedoch:

- Änderung des Selbstverständnisses der Verwaltung,
- laufende systematische Ermittlung der Anforderungen und Erwartungen der Adressaten des Verwaltungshandelns,
- ausreichender Ressourceneinsatz für ein Qualitätsmanagement,
- angemessene organisatorische Verankerung eines Qualitätsmanagements,
- konsequente Unterstützung durch die Behördenleitung und
- breite Akzeptanz innerhalb der Behörde.

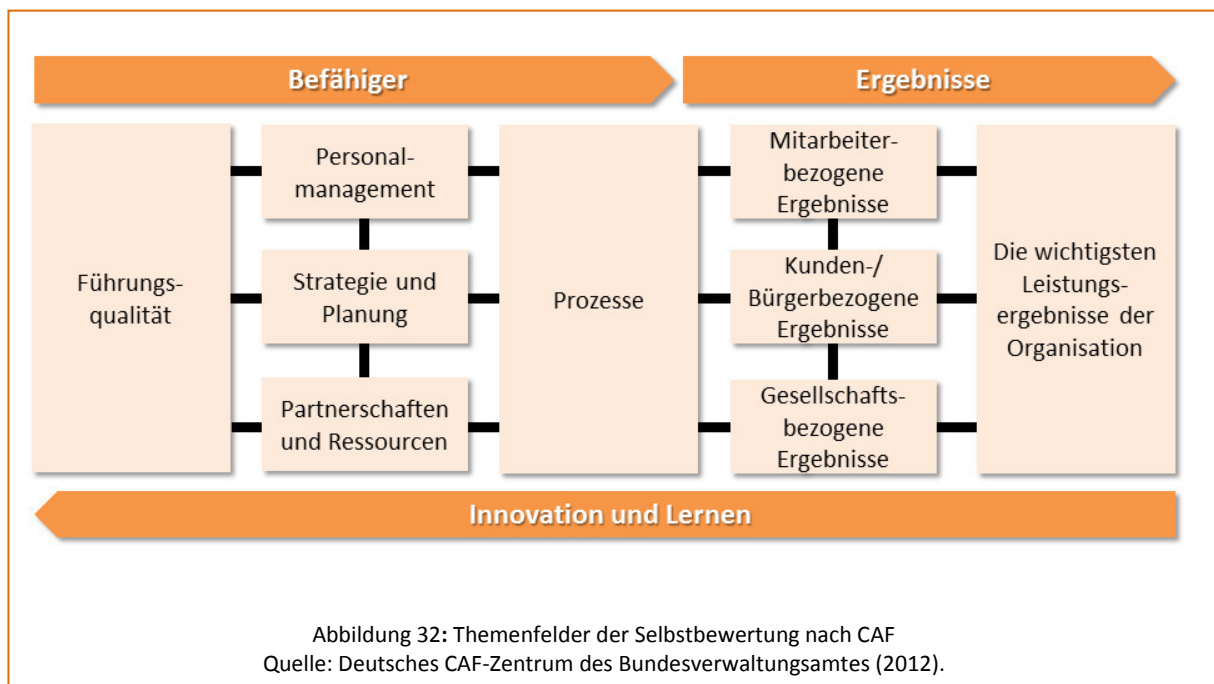
7.9.1 CAF

Auf der 1. Europäischen Qualitätskonferenz im Mai 2000 in Portugal haben die für den öffentlichen Dienst zuständigen Minister beschlossen, in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungsmodell "Common Assessment Framework" (CAF) einzuführen. CAF wurde mit dem Ziel entwickelt, die Modernisierung und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung Europas zu fördern. CAF bietet den Verwaltungsorganisationen unterschiedlichster Größe, Struktur und fachlicher Ausrichtung eine einfache Möglichkeit, ihre Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. CAF will die Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung mit den Prinzipien des Total Quality Management (TQM) vertraut machen und sie an die Praxis des PDCA-Zyklus heranführen. PDCA steht für Plan (planen), Do (umsetzen), Check (überprüfen) und Act (anpassen). CAF will als Bindeglied zwischen den verschiedenen Qualitätsmanagement-Modellen dienen, die im öffentlichen Dienst angewendet werden. Schließlich sollen auch Leistungsvergleiche (Benchmarking und Benchlearning) des öffentlichen Sektors unterstützt werden. CAF ist ein leicht handhabbares Qualitätsbewertungsmodell. Es ermöglicht eine Organisationsentwicklung von innen

heraus, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Organisationen, die bereits eine oder mehrere CAF-Selbstbewertungen durchgeführt haben, sehen u. a. folgenden Nutzen:

- Qualität wird definiert, weiterentwickelt und optimiert,
- die Organisation erkennt, wo sie gut ist und entwickelt ein gemeinsames Verständnis davon, wo und wie sie sich verbessern kann,
- fachliche Zusammenhänge innerhalb der Behörden werden besser erkannt ,
- Kommunikationsbarrieren werden erkannt und beseitigt,
- Effektivität und Effizienz der Organisation werden verbessert,
- die Steuerungskompetenz steigt.

Das CAF-Modell umfasst die in der folgenden Abbildung dargestellten 9 Themenfelder, die durch insgesamt 28 Kriterien und 210 Einzelindikatoren konkretisiert werden. Damit bildet CAF die wesentlichen Aspekte ab, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen. Die Themenfelder 1 bis 5 sind die so genannten Befähiger. Hier wird bewertet, was eine Organisation umsetzt und wie sie an ihre Aufgaben herangeht, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. In den Themenfeldern 6 bis 9 werden die Ergebnisse der Organisation bewertet, die sie für Bürger/Kunden, Mitarbeiter/innen, die Gesellschaft und allgemein in Erfüllung ihres Auftrages erzielt hat.



Die Qualitätsbewertung mit CAF ist eine Selbstbewertung. Sie wird von einer internen, repräsentativ zusammen gesetzten Bewertungsgruppe durchgeführt und hat den Charakter eines Dialogs, in den alle Ebenen der Organisation einbezogen werden. Sichtweisen, Erfahrungen und Kenntnisse zu den Themenfeldern und Indikatoren werden diskutiert und miteinander verglichen. Ein gemeinsames Bild der Situation – Wie ist es jetzt und wo wollen wir hin? wird entwickelt. So findet eine

systematische Analyse der Stärken und Verbesserungsbereiche der Organisation statt. Die so gewonnenen Bewertungsergebnisse liefern eine hervorragende Basis für die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Der CAF-Prozess beginnt mit einer fundierten Management-Entscheidung über Ziel, Projektorganisation und Ressourcen des Gesamtprozesses und endet mit der Umsetzung eines Aktionsplans in der Linienorganisation. Der CAF-Prozess besteht aus insgesamt 10 Schritten, die ausführlich in einem Leitfaden für die Praxis dargestellt sind. CAF eignet sich besonders als Einstiegsinstrument für die interne Bewertung von Modernisierungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Behörden können so mit relativ geringem Aufwand einen ersten Überblick über ihre Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale erhalten. Im August 2006 hat das Bundesverwaltungsamt die Fortführung des nationalen CAFZentrums übernommen. Weitergehende Informationen unter <http://www.caf-netzwerk.de/>

7.9.2 EFQM-Modell

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) geht davon aus, dass Organisationen nur dann erfolgreich sein können, wenn die Zufriedenheit aller Interessengruppen (Kunden, Beschäftigte, Lieferanten, Partner) im Mittelpunkt des Handelns steht. Das EFQM-Modell for Excellence war zunächst Mitte der 80er Jahre zur Bewertung und Verbesserung von Unternehmen entwickelt und eingeführt worden; 1994 folgte eine Anpassung für den öffentlichen Sektor. Wie beim CAF sind auch hier die zu bewertenden Aspekte in Befähiger- und Ergebnis-Kriterien unterteilt. Die Befähiger-Kriterien befassen sich damit, wie die Organisation bei einem Kriterium vorgeht, die Ergebnis-Kriterien beziehen sich darauf, was die Organisation erreicht. Die Qualitätsanalyse mithilfe des gewichteten Kriterienrasters hilft den Organisationen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Strategie darauf auszurichten. In den Richtlinien der EFQM werden verschiedene Methoden der Selbstbewertung beschrieben, wobei die umfassendste die Selbstbewertung mittels Simulation einer Bewerbung um den europäischen Qualitätspreis ist.

7.9.3 Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

DIN EN ISO 9000 ff. ist ein umfassendes internationales Normenwerk zum Qualitätsmanagement. Kernstück der Reihe ist die so genannte Zertifizierungsnorm DIN EN ISO 9001. Sie enthält die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, die für eine Zertifizierung durch eine externe Zertifizierungsstelle erfüllt sein müssen. Die weiteren Normen der Reihe umfassen Grundlagen des Qualitätsmanagements, Begriffe sowie Leitfäden etwa zur Leistungsverbesserung und zur Auditdurchführung. Die Einführung eines normkonformen Qualitätsmanagementsystems ist neben der Selbstbewertung nach EFQM und CAF eine weitere Möglichkeit, die zentralen Modernisierungsfelder der öffentlichen Verwaltung – Wirtschaftlichkeit, Produkt- und Prozessqualität sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit – unter eine Gesamtstrategie zu bündeln. Allerdings besteht die Gefahr, dass Normforderungen bürokratisch abgearbeitet werden – vielleicht mit dem kurzfristigen Erfolg einer Zertifizierung, nicht aber mit der Wirkung kontinuierlicher Qualitätsverbesserungen. In jedem Fall müssen die Normforderungen für die

öffentliche Verwaltung sorgfältig interpretiert werden, damit sie wirksam und mit vertretbarem Aufwand umgesetzt werden und ein gelebtes Qualitätsmanagement entsteht.

Praxisbeispiele

Praxisbeispiel 1: Zentralisierung gleichartiger Aufgaben

Untersuchungs-schwerpunkte	Aufgabenkritik Geschäftsprozessanalyse/-optimierung Personalbedarfsermittlung
Vorgehensweise	Vorbereitung: Einbindung verwaltungsinterner Organisationsberater Voruntersuchung: Ermitteln des Untersuchungsbereichs und der geeigneten Erhebungsmethodik Ist-Aufnahme: Erheben der Abläufe, Bearbeitungszeiten und Mengen Ist-Analyse: Aufgabenkritik, Geschäftsprozessanalyse Soll-Konzeption: Aufgabenzentralisierung mit aufbauorganisatorischer Neustrukturierung, Geschäftsprozessoptimierung, Personalbedarfsberechnung
Eingesetzte Erhebungs-techniken	Dokumentenanalyse Interview Workshop Fragebogen Laufzettelverfahren Analytisches Schätzverfahren
Untersuchungs-bereich	alle Organisationseinheiten, die mit der untersuchten Aufgabe befasst waren alle Hierarchieebenen, die in die Aufgabenerledigung eingebunden waren
Besonderheiten des Projektes	unbekannter Untersuchungsbereich aufgrund dezentraler Organisation der Aufgabenwahrnehmung

Ausgangssituation: Beim Auftraggeber handelte es sich um eine Behörde mit vielen dezentralen Dienststellen, bei der die zu untersuchende Aufgabe in verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen wahrgenommen wurde. Es konnte nicht sichergestellt werden, dass rechtliche Rahmenbedingungen vollständig und einheitlich eingehalten werden. Selbst in gleich gelagerten Fällen wurden unterschiedliche Verfahrenweisen und technische Unterstützung eingesetzt. Der Aufgabenanfall in den einzelnen Fachbereichen war sehr unterschiedlich, so dass auch unterschiedliche Routinegrade erreicht wurden. Häufig beanspruchte die Aufgabe einen sehr geringen Zeitanteil, so dass ihre Erledigung keine nennenswerten Auswirkungen auf den Personalbedarf der Aufgaben abgebenden Bereiche hatte. Die Aufgabe selbst ist durch rechtliche Vorgaben stark reglementiert. Durch die Bündelung der Aufgabe in einem zentralen Bereich sollten die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben sowie eine einheitliche Bearbeitung sichergestellt werden. Soweit im beschriebenen Projekt die Vorgehensweise zum universellen Vorgehensmodell keine Besonderheiten aufweist, wird auf diese Schritte im Detail nicht weiter eingegangen.

Ablauf:

1. Vorbereitung

Die Besonderheit des Untersuchungsprojektes lag darin, dass die Beteiligten an der Aufgabe, und damit der Untersuchungsbereich, nicht umfassend bekannt waren. Dies ließ eine abschließende Eingrenzung des Untersuchungsbereiches vor Beginn der Untersuchung zunächst nicht zu. Die Teilschritte Projektinitiierung und die Situationsanalyse wurden gemäß Vorgehen im Handbuch vorgenommen.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Einbindung Externer prüfen	Durchführung der Untersuchung durch verwaltungsinterne Organisationsberater des BVA Projektleitung BVA gemischtes Projektteam (BVA-Behörde)	personelle Engpässe in der Behörde ließen eine selbständige Durchführung nicht zu erwarteter Know-how-Transfer durch gemischte Projektteams
Zielformulierung	Ziel der Untersuchung war ein Konzept zur: Zentralisierung der Aufgabe Verschlankung des Prozesses eindeutige Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verfahrensweisen unter Berücksichtigung der rechtlichen Bestimmungen	
Untersuchungsbereich abgrenzen	Untersuchungsbereich: alle mit der Durchführung der Aufgabe befassten Stellen weitere Abgrenzung in Voruntersuchung notwendig	Untersuchungsbereich konnte ohne Voruntersuchung nicht abschließend festgelegt werden, da nicht bekannt war, wer alles mit der Aufgabe befasst ist
Projektorganisation definieren	keine Einrichtung eines Lenkungsausschusses	Komplexität des Projektes machte Einrichtung eines Lenkungsausschusses nicht erforderlich.

2. Voruntersuchung

Die Durchführung der Dokumentenanalyse sowie deren Auswertung wurden gemäß Handbuch vorgenommen. Weitergehender Informationsbedarf bestand hinsichtlich der eindeutigen Eingrenzung des Untersuchungsbereiches.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Erhebungsbereich (für Voruntersuchung) festlegen	zunächst alle Führungskräfte	Führungskräfte sollten überblicken können, ob und durch wen die Aufgabe in ihrem Zuständigkeitsbereich durchgeführt wird.
Erhebungsmethode festlegen und Ergebnisse dokumentieren	Fragebogen zum Vorkommen der untersuchten Aufgabe, ihren Beteiligten, dem Softwareeinsatz sowie den Zuständigkeiten und Wirkungskreisen innerhalb der Aufgabe	zielgerichtete, zeitgleiche Erhebung mit geringem Aufwand durch Fragebogen
Wirtschaftlichkeit prüfen	überschlägige verbale Bewertung	keine detaillierte Daten für die Durchführung quantitativer oder qualitativer Bewertungsverfahren vorhanden Wirtschaftlichkeit des Projektes konnte bejaht werden, da die zu erwartenden Ergebnisse (Synergieeffekte) in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Aufwand der Untersuchung standen
methodisches Vorgehen für die Hauptuntersuchung festlegen	<p>Workshops zur groben Erhebung des Prozesses und zur Vorbereitung des Tätigkeitskataloges für das Laufzettelverfahren</p> <p>Laufzettelverfahren zur Erhebung des Prozesses und zur Ermittlung von mittleren Bearbeitungszeiten nach Sparten der Aufgabe im Zentralbereich</p> <p>Interviews zur Feststellung der Zuständigkeiten bei unklaren Aufgabenabgrenzungen</p> <p>Analytisches Schätzen zur Ermittlung des Bearbeitungsaufwands bei den abgebenden Organisationseinheiten</p> <p>statistische Auswertung der Fallzahlen nach Sparten der Aufgabe</p>	<p>Erhebung von Aufgaben, Bearbeitungszeiten, aber auch unbekannten Prozessbeteiligten, Ablaufvarianten, Transport- und Liegezeiten durch Laufzettelverfahren möglich</p> <p>Erhebung der Bearbeitungszeiten nur im Zentralbereich, da Ist-Abläufe und Ist-Bearbeitungszeiten der abgebenden Bereiche aufgrund der unterschiedlichen Bearbeitungsweisen und des geringen Routinegrades für das Sollkonzept nicht relevant sind</p> <p>Workshops mit Prozessbeteiligten vervollständigen die erhobenen Daten und eröffnen verschiedene Perspektiven</p> <p>Erhebungsmethoden wie Zeitaufnahme, Selbstaufschreibung und Multimomentaufnahme hätten aufgrund des unregelmäßigen Vorkommens der Aufgaben nicht über einen repräsentativen Erhebungszeitraum durchgeführt werden können.</p>

Ergebnisse der Voruntersuchung:
Konkretisierter Projektauftrag Projektplan (Arbeitspakete, Ablauf-, Termin-, Ressourcenplanung) Aussagen zur Wirtschaftlichkeit Untersuchungsmethodik für die Hauptuntersuchung

3. Hauptuntersuchung

Die Prüfung der Notwendigkeit von Teiluntersuchungen und die Durchführung von Informationsveranstaltungen erfolgten gemäß Vorgehen im Handbuch.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung zum Vorgehen
Ist-Erhebung	Erhebung mit Hilfe festgelegter Methoden Analytisches Schätzen zur Erhebung des Bearbeitungsaufwands bei den abgebenden Organisationseinheiten durchführen Fallzahlen aus Statistiken auswerten, nach Sparten der Aufgabe zusammenfassen	
Ist-Analyse	Analyse des Prozesses auf Schwachstellen und Optimierungspotenziale (Schnittstellen, Bearbeitungszeiten, Liegezeiten) Berechnung mittlerer Bearbeitungszeiten für die unterschiedlichen Sparten der Aufgabe zu verlagernde Aufgaben (Teilaufgaben) feststellen Lösungsansätze unter Einbindung des Untersuchungsbereichs erarbeiten und bewerten	Unterscheidung des Personalbedarfs nach Sparten liefert Informationen für die neue Aufbauorganisation
Soll-Konzeption	Sollprozess modellieren Aufbauorganisation anpassen (Geschäftsverteilungsplan) Berechnung des zusätzlichen Personalbedarfs für den Zentralbereich auf Basis der in den abgebenden Bereichen erhobenen Fallzahlen verknüpft mit den Bearbeitungszeiten des aufnehmenden Bereichs	

Ergebnisse der Hauptuntersuchung:
Konzept in Form eines Abschlussberichtes Aufgabenbündelung in zentraler Organisationseinheit inklusive Personalbedarfsaussagen Bereinigung und Verschlinkung des Prozesses unter Beachtung rechtlicher Vorgaben eindeutige Regelung von Zuständigkeiten Empfehlung konkreter Umsetzungsmaßnahmen

Praxisbeispiel 2: Aufgabenkritik in einem Ministerium

Untersuchungs- schwerpunkte	Aufgabenkritik
Vorgehensweise	Vorbereitung: Einbindung verwaltungsinterner Organisationsberater Voruntersuchung: Ermitteln der geeigneten Erhebungsmethodik Hauptuntersuchung: Erheben der Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Mengen, Aufgabenkritik
Eingesetzte Erhe- bungstechniken	Dokumentenanalyse Interview Workshop
Untersuchungs- bereich	ausschließlich Fachabteilungen alle Hierarchieebenen, die in die Aufgabenerledigung eingebunden waren
Besonderheiten des Projektes	hoher Anteil konzeptioneller, dispositiv-kreativer Aufgaben Vorbereitung und Voruntersuchung wurden zeitgleich durchgeführt

Ausgangssituation: Auslöser der Organisationsuntersuchung war ein Bericht des Rechnungshofes, in welchem unter anderem die folgenden Aspekte angesprochen waren:

- Erledigung gleichartiger Aufgaben in verschiedenen Organisationseinheiten,
- Erledigung nicht-ministerieller Aufgaben,
- geringe Leitungsspanne in den Organisationseinheiten bis hin zu Kleinstreferaten,
- mangelnde Beachtung der Bündelung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung,
- hohe Abordnungsquote von Mitarbeitern aus nachgeordneten Dienststellen zur Erledigung von Daueraufgaben,
- unzureichende Aufgabenabgrenzung zwischen höherem und gehobenem Dienst.

Soweit im beschriebenen Projekt die Vorgehensweise zum universellen Vorgehensmodell keine Besonderheiten aufweist, wird auf diese Schritte im Detail nicht weiter eingegangen.

Ablauf:

1. Vorbereitung/Voruntersuchung

Die Besonderheit des Untersuchungsprojektes lag darin, dass aus Zeitgründen die Vorbereitung des Projektes und die Voruntersuchung parallel stattfinden mussten. Eine weitere Besonderheit war der hohe Anteil konzeptioneller (dispositiv-kreativer) Aufgaben im Untersuchungsbereich. Die Teilschritte Projektinitiierung und die Situationsanalyse wurden gemäß Vorgehen im Handbuch vorgenommen.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Einbindung Externer prüfen	Durchführung der Untersuchung durch verwaltungsinterne Organisationsberater des BVA Projektleitung BVA gemischtes Projektteam (BVA-Behörde)	externe Projektleitung aufgrund möglicher widersprüchlicher Interessen einer internen Projektleitung (mögliche Befangenheit in Bezug auf die Absichtung von Aufgaben und folglich einer Änderung der Stellensituation des Ministeriums.) erwarteter Know-how-Transfer durch gemischte Projektteams
Zielformulierung	Ziel der Untersuchung war ein Konzept zur: Rückführung der Fachbereiche auf ihre ministeriellen Kernaufgaben	
Untersuchungsbereich abgrenzen	Untersuchungsbereich: alle Beschäftigten der untersuchten Fachabteilungen	
Projektorganisation definieren	Verzicht auf Lenkungsausschuss	Komplexität des Projektes machte Einrichtung eines Lenkungsausschusses nicht erforderlich Auftraggeber übernahm dessen Rolle

2. Voruntersuchung

Die Durchführung der Dokumentenanalyse sowie deren Auswertung wurden gemäß Handbuch vorgenommen.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Erhebungsbe-reich (für Vorunter-suchung) festlegen	alle Führungskräfte	
Erhebungs-methode festlegen und Er-gebnisse dokumen-tieren	Interviews	
Wirtschaftlich-keit prüfen	überschlägige verbale Bewertung	keine detaillierten Daten für die Durchführung quantitativer oder qualitativer Bewertungsverfahren vorhanden Wirtschaftlichkeit des Projektes konnte bejaht werden, da die zu erwartenden Ergebnisse (Synergieeffekte) in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Aufwand der Untersuchung standen
Methodisches Vor-gehen für die	Interviews zur Erhebung der Aufga-ben, ihrer Rahmenbedingungen und	Zeitaufnahme, Selbstaufschreibung und Multimomentaufnahme aufgrund der

Hauptunter-suchung festlegen	Schnittstellen sowie Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten	Zielstellung der Untersuchung nicht erforderlich
-------------------------------------	---	--

Eine Erkenntnis der Voruntersuchung war unter anderem, dass zur Entwicklung eines umsetzbaren Konzeptes auch die Einbindung von Vertretern des nachgeordneten Bereiches erfolgen sollte, um die Möglichkeiten einer Aufgabenabschichtung zu verifizieren. Ebenso sollten über Vergleiche mit anderen Ministerien schon vorhandene und erprobte aufgabenkritische Ansätze auf Geeignetheit geprüft werden.

Ergebnisse der Voruntersuchung:
konkretisierter Projektauftrag Projektplan (Arbeitspakete, Ablauf-, Termin-, Ressourcenplanung) Aussagen zur Wirtschaftlichkeit Untersuchungsmethodik für die Hauptuntersuchung

3. Hauptuntersuchung

Die Prüfung der Notwendigkeit von Teiluntersuchungen und die Durchführung von Informationsveranstaltungen erfolgten gemäß Vorgehen im Handbuch.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Ist-Erhebung	Durchführung der Interviews Dokumentation der erhobenen Aufgaben über Aufgabengliederungen Abstimmung der Erhebungsergebnisse mit dem Untersuchungsbereich	
Ist-Analyse	Klassifizierung aller Teilaufgaben in ministerielle und nicht-ministerielle sowie in dauerhafte und zeitweise Aufgaben unter Zuhilfenahme eines Kriterienkataloges. Alle ministeriellen Aufgaben ordnen nach Fach-, Zentral- und Führungs-/Leitungsaufgaben als Basis für die spätere Zuordnung der Aufgaben zu Organisationseinheiten. Die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten themenbezogen auswerten und zusammenfassen. Gespräche mit vergleichbaren Ministerien zu dortigen Lösungsansätzen auch zu Möglichkeiten der Aufgabenverlagerung in nachgeordnete Bereiche. Zu verlagernde Aufgaben/Teilaufgaben feststellen. Lösungsansätze unter Einbindung des Untersuchungsbereichs erarbeiten und bewerten	
Soll-Konzeption	Erarbeitung eines Soll-Konzeptes auf Basis der ausgewerteten Daten und des während der Ist-Analyse erarbeiteten systematischen Aufgabenkataloges	

Ergebnisse der Hauptuntersuchung:

Konzept in Form eines Abschlussberichtes: Empfehlung eines mehrstufigem Vorgehens bei der Umsetzung

Stufe 1 – Verlagerung aller nicht-ministeriellen Aufgaben einschließlich Stellen in den nachgeordneten Bereich.

Stufe 2 – Bündeln aller Aufgaben, die laut systematischem Aufgabenkatalog thematisch zusammen gehören, in einer Organisationseinheit.

Stufe 3 – Verlagerung von Zentralaufgaben, welche bis zu diesem Zeitpunkt in den Fachreferaten erledigt wurden, in die Zentralabteilung.

Praxisbeispiel 3: Personalbedarfsermittlung in einem Bereich mit gleichartigen Aufgaben

Untersuchungs- schwerpunkte	Personalbedarfsermittlung
Vorgehensweise	Vorbereitung: Einbindung verwaltungsinterner Organisationsberater Voruntersuchung: Ermitteln der geeigneten Erhebungsmethodik Ist-Erhebung: Erheben der Aufgaben, Bearbeitungszeiten und Mengen Ist-Analyse: Würdigung der Ist-Daten Soll-Konzeption: Personalbedarfsberechnung
Eingesetzte Erhe- bungstechniken	Dokumentenanalyse Interview Workshop Selbstaufschreibung Multimomentaufnahme Analytisches Schätzen
Untersuchungs- bereich	alle Organisationseinheiten alle Hierarchieebenen
Besonderheiten des Projektes	überwiegend elektronische Aufgabenerledigung mittels IT-basiertem Work- flow

Ausgangssituation: Auftraggeber war eine Behörde mit mehreren Aufgabenbereichen, die jeweils gleichartige (antragsbasiertes Massenverfahren) Aufgaben überwiegend elektronisch wahrnehmen. Die Aufgaben sind durch rechtliche Vorgaben stark reglementiert. Die aufgabenkritische Betrachtung sowie eine flächendeckende Geschäftsprozessanalyse waren im Vorfeld der Personalbedarfsermittlung abgeschlossen. In Folge der Geschäftsprozessoptimierung wurden in einzelnen Bereichen neue IT-Lösungen eingeführt.

Soweit im beschriebenen Projekt die Vorgehensweise zum universellen Vorgehensmodell keine Besonderheiten aufweist, wird auf diese Schritte im Detail nicht weiter eingegangen.

Ablauf:

1. Vorbereitung

Die Besonderheit des Untersuchungsprojektes lag darin, dass die Aufgabenerledigung überwiegend Workflow-basiert am Bildschirm stattfand. Die Teilschritte Projektinitiierung und die Situationsanalyse wurden gemäß Vorgehen im Handbuch vorgenommen.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Einbindung Externer prüfen	Durchführung der Untersuchung durch externe Berater Projektleitung durch externen Berater gemischtes Projektteam (Externe - Behörde)	personelle Engpässe in der Behörde ließen eine Durchführung in Eigenregie nicht zu. erwarteter Know-how-Transfer durch gemischte Projektteams
Zielformulierung	Feststellung des Personalbedarfs für die Aufgabe	
Untersuchungsbereich abgrenzen	alle beteiligten Beschäftigten	
Projektorganisation definieren	Verzicht auf Lenkungsausschuss	Komplexität des Projektes machte Einrichtung eines Lenkungsausschusses nicht erforderlich Auftraggeber deckt die Rolle ab

2. Voruntersuchung

Die Durchführung der Dokumentenanalyse sowie deren Auswertung wurden gemäß Handbuch vorgenommen.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Erhebungsbereich (für Voruntersuchung) festlegen	Führungskräfte und Prozessverantwortliche	Informationen zur Aufgabenstruktur und -erledigung sollten zur Auswahl der geeigneten Untersuchungsmethodik beitragen
Erhebungsmethode festlegen und Ergebnisse dokumentieren	Interview/Workshop	Interviews/Workshops ermöglichten die bereichsspezifische Informationserhebung
Wirtschaftlichkeit prüfen	überschlägige verbale Bewertung	keine detaillierte Daten für die Durchführung quantitativer oder qualitativer Bewertungsverfahren vorhanden Wirtschaftlichkeit des Projektes konnte bejaht werden, da die zu erwartenden Ergebnisse (Synergieeffekte) in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Aufwand der Untersuchung standen
Methodisches Vorgehen für die Hauptun-	Interview/Workshop mit Prozessverantwortlichen und Grundsatz-	Das Laufzettelverfahren konnte nicht eingesetzt werden, da es an ein bestimmtes Me-

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
ter-suchung festlegen	<p>sachbearbeitern zur Ermittlung des repräsentativen Erhebungszeitraumes sowie zur Erhebung des Aufgaben-/Tätigkeitskataloges für die Datenerhebung</p> <p>Selbstaufschreibung zur Ermittlung von mittleren Bearbeitungszeiten an allen Arbeitsplätzen (Erhebungsdauer: 1 Monat)</p> <p>Multimomentaufnahme zur Ermittlung der Verteilzeiten an allen Arbeitsplätzen (Erhebungsdauer: 1 Monat)</p> <p>Ableich der bereichsbezogenen Arbeitszeiten aus der Selbstaufschreibung mit den tatsächlichen Arbeitszeiten aus der Zeiterfassung</p> <p>Analytisches Schätzen zur Ermittlung von Bearbeitungszeiten für saisonale Aufgaben</p> <p>statistische Auswertung der Fallzahlen</p>	<p>dium (Akte/Vorgang) gebunden ist. Bei überwiegend elektronischer Bearbeitung ist sein Einsatz nicht möglich. Eine Zeitaufnahme wäre bei der Vielzahl an Aufgaben und Arbeitsplätzen nicht leistbar und wirtschaftlich gewesen.</p> <p>Selbstaufschreibung ist zur parallelen Datenerhebung an vielen geeignet</p> <p>Multimomentaufnahme dient auch der Plausibilisierung der Daten der Selbstaufschreibung</p> <p>Erhebungsdauer aufgrund der monatlichen Schwankungen der Arbeitsmenge festgelegt</p> <p>Plausibilisierung der Daten der Selbstaufschreibung im Einvernehmen mit der Personalvertretung über anonymisierte Daten der Arbeitszeiterfassung</p> <p>Workshops zur Erhebung von Bearbeitungszeiten für Aufgaben, die über die Selbstaufschreibung nicht abgedeckt worden</p>

Die Ermittlung der repräsentativen Anzahl der erforderlichen Beobachtungen/Notierungen im Rahmen der Multimomentaufnahme, der Anzahl der erforderlichen Rundgänge sowie der Rundgangszeitpunkte wurde gemäß Handbuch vorgenommen.

Ergebnisse der Voruntersuchung:
<p>konkretisierter Projektauftrag</p> <p>Projektplan (Arbeitspakete, Ablauf-, Termin-, Ressourcenplanung)</p> <p>Aussagen zur Wirtschaftlichkeit</p> <p>Untersuchungsmethodik für die Hauptuntersuchung</p>

3. Hauptuntersuchung

Die Prüfung der Notwendigkeit von Teiluntersuchungen erfolgte gemäß Vorgehen im Handbuch. Die umfassende Information des Untersuchungsbereichs zum Vorgehen, zur Zeitplanung sowie zu den eingesetzten Erhebungstechniken wurde im Rahmen von Informationsveranstaltungen vermittelt. Mit den Erhebungsunterlagen wurden auch schriftliche Arbeitsanleitungen verteilt. Über einen Testlauf wurde das Verfahren überprüft.

Teilschritt	Vorgehen im Projekt	Begründung des Vorgehens
Ist-Erhebung	Durchführung von Interviews/Workshops zur Ermittlung des Aufgaben-/Tätigkeitskataloges Durchführung und Auswertung der Selbstaufschreibung sowie Multimomentaufnahme Durchführung von Interviews zum Analytischen Schätzen Ermittlung von Fallzahlen aus Statistiken	-
Ist-Analyse	Bearbeitungszeiten/Verteilzeiten plausibilisieren und analysieren. Berechnung mittlerer Bearbeitungszeiten für die einzelnen Tätigkeiten. Festlegen der Verteilzeitzuschläge	
Soll-Konzeption	Personalbedarf berechnen	

Ergebnisse der Hauptuntersuchung:
Abschlussbericht mit belastbaren Aussagen zum Personalbedarf

Literaturverzeichnis

Verwendete Literatur

Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Verwaltung e.V (AWV), Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung: qualitäts- und prozessorientiertes Verwaltungsmanagement in der Anwendung. Eschborn: AWV, 1998.

Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) (Hrsg., 2012), „Mobiles Arbeiten“ in der Bundesverwaltung, Organisatorische Grundlagen und Regelungsmöglichkeiten): beschlossene Fassung vom 14.09.2012 online einzusehen unter: http://www.intranet.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Oeffentliches-Dienstrecht/Telearbeit_organisatorische_Grundlagen.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Stand 08.01.2013)

Bals, H./Hack, H./Reichard, R. (2002), Verwaltungsreform: Warum und wie, Leitfaden und Lexikon, 2. Auflage, München 2002.

Blanke, B./von Bandemer, S./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg., 2001), Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S.105-118.

Blanke, B./von Bandemer, S./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg., 2005), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Aufl., Wiesbaden 2005.

Bogumil, J. (2011), Verwaltungsreform auf Länderebene und ihre Auswirkungen auf die Kommune, in: Dahme, H.-J./Wolfahrt, N. (Hrsg., 2011), S.66.

Bokranz, R. / Kasten, L. (2003), Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung, 4.Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2010), Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Auflage, Gabler Verlag.

Budäus, D. (Hrsg., 1998), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Baden-Baden 1998.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2005), ITIL und Informationssicherheit – Möglichkeiten und Chancen des Zusammenwirkens von IT-Sicherheit und IT-Service-Management, online einzusehen unter: https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Studien/ITIL/itil_pdf.pdf?__blob=publicationFile (Stand 22.03.2012).

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2008), BSI-Standards, online einzusehen unter: https://www.bsi.bund.de/ContentBSI/Publikationen/BSI_Standard/it_grundschutzstandards.html (Stand 22.03.2012).

Bundesarbeitsgericht (BAG) (1983), Urteil vom 06.12.1983 – 1 ABR 43/81-,

Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (1993), Typische Mängel bei der Ermittlung des Personalbedarfs in der Bundesverwaltung – Schriften , 2. Aufl., Verlag W.

Kohlhammer, Stuttgart; online einzusehen unter:
<https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/gutachten-berichte-bwv/gutachten-bwv-schriftenreihe/sammlung/1993-bwv-band-04-typische-maengel-bei-der-ermittlung-des-personalbedarfs-in-der-bundesverwaltung-1> (Stand 21.03.2012).

Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (2006), Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung, Schriftenreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Band 14, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart; online einzusehen unter:
<https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/gutachten-berichte-bwv/gutachten-bwv-schriftenreihe/sammlung/2006-bwv-band-14-einsatz-externer-berater-in-der-bundesverwaltung-1> (Stand: 20.03.2012).

Bundesministerium für Finanzen (BMF) (2002), Kosten- und Leistungsrechnung/Controlling - Grundlagen und Erfahrungsberichte aus der Bundesverwaltung, Berlin, online einzusehen unter:
<http://www.controlling-dinslaken.de/down/Controlling.pdf> (Stand 22.03.2012).

Bundesministerium des Innern (BMI) (2001), Praxisempfehlungen für die Erstellung und den Abschluss von Zielvereinbarungen im Bundesministerium des Innern und in den Behörden des Geschäftsbereichs des BMI; online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_117/nn_684536/SharedDocs/Publikationen/Bestellservice/praxisempfehlungen_zielvereinbarungen.html?_nnn=true (Stand 21.03.2012).

Bundesministerium des Innern (BMI) (2005) - Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung, DOMEA®-Konzept - Organisationskonzept 2.1 - Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang, online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_108/nn_1006118/SharedDocs/Publikationen/DE/domea_konzept_organisationskonzept_2_1,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/domea_konzept_organisationskonzept_2_1.pdf (Stand 20.03.2012).

Bundesministerium des Innern (BMI) (2012), Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_349/SharedDocs/Publikationen/DE/praxisleitfaden_dez_2012,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/praxisleitfaden_dez_2012.pdf (Stand 20.02.2013).

Bundesministerium des Innern (BMI) (2012a), Informationen zu Controlling, online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_108/nn_684536/sid_934A19231C2122801FE8D792F6637862/DE/Steuerung/Steuerung/steuerung.html?_nnn=true (Stand 21.02.2013).

Bundesministerium des Innern (BMI) (2012a), Informationen zu Controlling, online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_108/nn_684536/sid_934A19231C2122801FE8D792F6637862/DE/Steuerung/Steuerung/steuerung.html?_nnn=true (Stand 21.03.2011).

Bundesministerium des Innern (BMI) (2016), Gesundheitsförderungsberichte der unmittelbaren Bundesverwaltung, online einzusehen unter : http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Personalmanagement/Foerderung-Gesundheitsmanagements/foerderung-gesundheitsmanagement_node.html (Stand 10.06.2016)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2012a), Informationen zu Vergaberecht-Vorschriften, online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/cln_349/nn_1871936/DE/Steuerung/Strategische_Steuerung/strategische_steueru

[ng_node.html? nnn=true](#) (Stand 22.02.2013).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2012), Informationen zu Vergabeverfahren, online einzusehen unter: <http://bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/oeffentliche-auftraege,did=190678.html> (Stand 20.03.2012).

Bundesrechnungshof (BRH) (2007), Einsatz externer Berater durch die Bundesverwaltung; Zusammenfassung aus Band 14 der BWV-Schriftenreihe, online einzusehen unter: http://ecologic.eu/download/verschiedenes/About_us_neu/externe_berater.pdf (Stand 20.03.2012).

Brumby, L.; Griebel, O.; Hans, S.; Pässler, K.; Spiegel, T. (2001) : Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. In: Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): PAS 1014. Berlin : Beuth, 2001, S.1-14.

Dahme, H.-J./Wolff, N. (Hrsg., 2011), Handbuch kommunale Sozialpolitik, Wiesbaden 2011.

DeMarco, T./ Lister, T. (2003), Barentango – Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen, Hanser Verlag, München.

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016a), Informationen zu V-Modell XT Bund, online einzusehen unter: http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/V-Modell-XT/vmodell_xt_node.html (Stand 20.04.2016)

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016b), Informationen zu Migrationsleitfaden, online einzusehen unter: http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Migrationsleitfaden-und-Migrationshilfen/migrationsleitfaden_node.html (Stand 20.04.2016).

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016c), Informationen zu UfAB, online einzusehen unter: http://www.cio.bund.de/Web/DE/IT-Beschaffung/UfAB/ufab_node.html (Stand 20.04.2016).

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016d), UfAB V – Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen, Version 2.0; online einzusehen unter: http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/IT-Beschaffung/ufab_v_version_2_0_final_pdf_download.pdf? blob=publicationFile (Stand 20.04.2016)

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (2016e), Informationen zu Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, online einzusehen unter: http://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/wirtschaftlichkeitsbetrachtungen_node.html (Stand 10.08.2016).

Deutsches CAF-Zentrum des Bundesverwaltungsamtes (2012), Themenfelder der Selbstbewertung, online einzusehen unter: http://www.caf-netzwerk.de/cln_101/nn_2143530/CAF-Netzwerk/Ueber_CAF/Inhalt/inhalt_node.html? nnn=true (Stand 19.03.2012).

Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.; 2009), DIN-Fachbericht 158 - „Modell zum prozessorientierten Vorgehen in der öffentlichen Verwaltung“, Beuth Verlag, Berlin.

Die Bundesregierung (2011), Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO), Erscheinungsdatum 05.10.2011, online einzusehen unter: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Veroeffentlichungen/ggo.pdf;jsessionid=228C178ECC325275EF796088AFF81962.2_cid231?_blob=publicationFile (Stand 21.03.2012).

Eichhorn, P. (2001), Öffentliche BWL als eine Spezielle BWL, in: WiSt, 30, 2001, 8, S.409-416.

Fiedler, J. (2001), Aufgabenkritik und Konzentration auf Kernaufgaben, in: Blanke, B./von Bandemer, S./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg., 2001).

Fischermanns, G. (2010), Praxishandbuch ProzessManagement, 8. Aufl., Dr. Götz Schmidt Verlag, Gießen.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Business Process Management Tools Marktüberblick, 2014, Fraunhofer Verlag, <http://www.swm.iao.fraunhofer.de/bpmt2014>

Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Stichwort: Telearbeit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/76619/telearbeit-v8.html>

Giesler, H. (2005): Projektmarketing – Chance und Herausforderung, in: Input, Zeitschrift für die Wirtschaft, Nr. 2/05, S. 14-18.

Grieble, O./Scheer, A.-W. (2000): Grundlagen des Benchmarkings öffentlicher Dienstleistungen; Institut für Wirtschaftsinformatik; Universität Saarbrücken, online einzusehen unter: http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Fachrichtungen/fr13_BWL/professuren/PDF/heft166.pdf (Stand 20.03.2012).

Grieble, O. (2003), Prozessorientiertes Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen, Heft 166, online einzusehen unter: http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Fachrichtungen/fr13_BWL/professuren/PDF/heft166.pdf (Stand 20.03.2012).

Grieble, O. (2003a): Prozessorientiertes Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen, Heft 172, online einzusehen unter: http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Fachrichtungen/fr13_BWL/professuren/PDF/Heft172.pdf (Stand 21.03.2012).

Hammer, M./Champy, J. (2003), Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 7. Aufl., Campus Fachbuch Verlag, Linz.

Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages (2006).

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag.

Kerth, N. L. (2003), Post Mortem – Projekte erfolgreich auswerten, mitp-Verlag, Bonn.

Knaack, I. (2003), Handbuch IT-gestützte Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung - Grundlagen und IT-organisatorische Gestaltung des Einführungsprozesses, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1974), Schülerbeförderung: Auswahl des optimalen Beförderungsmittels, Bericht Nr. 25/1974.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1974), Aufgabenkritik, Bericht Nr. 21/1974.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (2005), Produkte auf dem Prüfstand - die Verfahren zur Produktkritik.

Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) (2003), SAGA Standards und Architekturen für eGovernment-Anwendungen Version 1.1, in: Schriftenreihe der KBSt, ISSN 0179-7263, Band 56.

Krems, B. (2012), Begriff „Leitungsspanne“, In: Verwaltungslexikon - Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, In: www.olev.de (Stand 13.03.2012).

Krems, B. (2012a), Begriff „Organisation“, In: Verwaltungslexikon - Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, In: www.olev.de (Stand 13.03.2012).

Krems, B. (2012b), Begriff „80-20-Regel“, In: Verwaltungslexikon - Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, In: www.olev.de (Stand 15.03.2012).

Lange, K. (2004): Statistik Formelsammlung, 7. Auflage, Verlag Wissenschaftliche Scripten.

Lohninger, H. (2011), Begriff: „Zentraler Grenzwertsatz der Wahrscheinlichkeitsrechnung“ in Grundlagen der Statistik, online einzusehen unter: http://www.statistics4u.info/fundstat_germ/cc_central_limit.html (Stand 13.03.2012).

Meyer, W. (2004): Indikatorenentwicklung – Eine praxisorientierte Einführung (Arbeitspapier 10); Centrum für Evaluation der Universität des Saarlandes, online einzusehen unter: http://www.ceval.de/typo3/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf (Stand 20.03.2012).

Naschold, F./Budäus, D./Jann, W./Mezger, E./Oppen, M./Picot, A./Reichard, C./Schanze, E./Simon, N. (2000), Leistungstiefe im öffentlichen Sektor – Erfahrungen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin 2000.

Pauli, C. (2008) Entwicklung einer Entscheidungshilfe zur Beurteilung der PPP-Eignung kommunaler Bauvorhaben, Kassel 2008.

Pfeifer, T. (2001), Qualitätsmanagement, 3. Auflage, Hanser Verlag, München.

Reichard, C. (1998), Institutionelle Wahlmöglichkeiten bei der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung, in: Budäus, D. (Hrsg., 1998).

Röber, M. (2005), Aufgabenkritik im Gewährleistungsstaat, in: Blanke, B./von Bandemer, S./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg., 2005).

Schreyögg, G. / Steinmann, H. (2005), Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schultetus, W.(2005): Praxisrelevanz arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse - Anforderungen an die Unternehmen und wirtschaftlicher Nutzen; Technische Universität Chemnitz.

Siebert, G./Kempf, S. (2002), Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, München.

Simitis, S. (2006): Kommentar zum Bundesdatenschutzgesetz, 6. Aufl., Nomos Verlag, Baden-Baden.

Stockmann, R. (2006), Evaluationsforschung – Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder, 3. Aufl., Leske + Budrich Verlag, Opladen.

Stockmann, R. (2011), „Was ist eine gute Evaluation?“ in „Evaluation - eine Begriffsdefinition“, Nr. 9, Universität des Saarlandes: Centrum für Evaluation, CEval-Arbeitspapier, online einzusehen unter: <http://www.ceval.de/typo3/index.php?id=24> (Stand: 13.03.2012).

Thom, N./Ritz, A. (2008), Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Aufl., Wiesbaden 2008.

Wimmer, N. (2010), Dynamische Verwaltungslehre: ein Handbuch der Verwaltungsreform, 2. Auflage, Wien 2010, S.146-147.

Gesetze:

Bildschirmarbeitsverordnung (BidscharbV)

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Bundeshaushaltsordnung (BHO)

Bundesgleichstellungsgesetz (BGleig)

Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)

E-Government-Gesetz (EGovG)

Gemeinsame Geschäftsordnung (GGO)

Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des Bundes (Arbeitszeitverordnung – AZV)

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)

Weiterführende Literatur

Organisationslehre:

Binner, Hartmut F. (2010), Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation - Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung, 4. Aufl., Hanser Verlag, München.

Büchel, B. - siehe [Probst, G. J.B. (1998)].

Bühner, R. (2004), Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl., Oldenbourg Verlag, München.

Frese, E. (2000), Organisationsmanagement - Neuorientierung der Organisationsarbeit, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Gourmelon, A. – siehe [Pippke, W. (2007)].

Kieser, A. / Walgenbach, P. (2010), Organisation, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Laux, H./ Liermann, F. (2005), Grundlagen der Organisation, 6. Aufl., Springer Verlag, Berlin .

L iermann, F. - siehe [Laux, H. (2005)].
M eixner, H.-E. - siehe [Pippke, W. (2007)].
M ersmann, B. - siehe [Pippke, W. (2007)].
N agel, E. (2002), Verwaltungsorganisation, Staatsaufgaben und Öffentlicher Dienst Bd.48 - Verwaltung anders denken, Nomos Verlag, Baden-Baden.
O lfert, K. (2009), Organisation, 15. Aufl., Kiehl Verlag, Ludwigshafen.
P ippke, W. / Gourmelon, A. / Meixner, H.-E. / Mersmann, B. (2007), Organisation, 2. Aufl. Heymanns Verlag, Köln / Berlin / München.
P robst, G.J.B. / Büchel, B. (1998), Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. aktualis. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
P irntke, G. (2007), Moderne Organisationslehre: Aktuelle Konzepte und Instrumente, Expert Verlag; 1.Auflage, Renningen.
P rosch, B. (2000), Praktische Organisationsanalyse, Rosenberger Verlag, Leonberg.
R EFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1992), REFA Methodenlehre der Betriebsorganisation: Aufbauorganisation, 1. Aufl., Hanser Verlag, München.
R EFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1995), Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, 1. Aufl., Hanser Verlag, München.
S iepmann, H. / Siepmann, U. (2004), Verwaltungsorganisation, 6. Aufl., Kohlhammer Verlag, Köln.
S iepmann, U. - siehe [Siepmann, H. (2004)].
S chreyögg, G. (2008), Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung Mit Fallstudien, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
S chreyögg, G. (2004), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
S chmidt, G. (2002), Einführung in die Organisation – Modelle, Verfahren, Techniken, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
V ahs, D. (2007), Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis , 6. überarbeitete und erweiterte Aufl., Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
Prozessmanagement:
A llgermissen, L. – siehe [Becker, J. (2008)].
A llweyer, T. (2009), Geschäftsprozessmanagement, 3.Aufl., w3l GmbH, Witten.
B arthel, C. / Grahm, W. (2004), Der Prozess der Organisationsveränderung, Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn / Obb.
B ecker, J. / Kugeler, M. / Rosemann, M. (2008), Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6. überarb. und erw. Aufl., Springer-Verlag GmbH,

Heidelberg.
B ecker, J. / Algermissen, L. / Falk, T. (2009), Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management , 2. Aufl., Springer, Berlin.
B est, E. / Weth, M. (2009), Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 3. überarb. und erw. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden
B ock, P. – siehe [Spiller, D. (2001)].
B recht-Hadraschek, B. – siehe [Feldbrügge, R. (2008)].
B undesrechnungshof (2007), Arbeitshilfe für die Prüfung von Geschäftsprozessen und Geschäftsprozessanalysen, PRÜFUNGSLEITFADEN Version 2.0.
F alk, T. – siehe [Becker, J. (2009)].
F eldbrügge, R. / Brecht-Hadraschek, B. (2008), Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten, 2. aktual. Aufl., Redline Wirtschaftsverlag, München.
F ischer, H. / Fleischmann, A. / Obermeier, S. (2006), Geschäftsprozesse realisieren, Vieweg & Sohn Verlag, Wiesbaden.
F ischermanns, G. (2010), Praxishandbuch ProzessManagement, 8. Aufl., Dr. Götz Schmidt Verlag, Gießen.
F leischmann, A. - siehe [Fischer, H. (2006)].
F rost, J. – siehe [Osterloh, M.(2006)].
F üermann, T./ Dammasch, C. (2008), Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung (Pocket Power): Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung, 3. Aufl., Hanser Verlag, München.
G adatsch, A. (2010), Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 6. überarb. und erw. Aufl., Vieweg & Sohn Verlag, Wiesbaden.
G appmaier, M. / Heinrich, L. J. (2000), Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz, 2. Aufl., Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz.
G ietl, G. / Lobinger, W. (2005), Risikomanagement für Geschäftsprozesse, 1. Aufl., Hanser Verlag, München.
G rahm, W. - siehe [Barthel, C. (2004)].
H einrich, L. J. – siehe [Gappmaier, M. (2000)].
H einze, R. (2000), Kommunales Management - Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
H illebrand, M. – siehe [Königswieser, R.(2008)].
H orvath, P. (2005), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, 1. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Knittel, F. (1999), Unternehmerische, soziale und informatorische Aspekte der Geschäftsprozessoptimierung, Institut der Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, online einzusehen unter: <http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/am/knittel99a.pdf> (Stand 23.03.2012).

Kilschewski, R. / Wimmer, M. (2005), Wissensbasiertes Prozessmanagement im E-Government, Lit Verlag, Münster.

König, E. / Volmer, G. (2008), Handbuch Systemische Organisationsberatung, 1. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim.

Königswieser, R. / Hillebrand, M. / Ortner, J. (2008), Einführung in die systemische Organisationsberatung, 4. Aufl., Verlag Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.

Köhler, P. (2007), ITIL Das IT-Servicemanagement Framework, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin.

Krebs, I. (2002), Produktorientierte Informationssysteme in der Verwaltung, 1. Aufl., Der Andere Verlag, Osnabrück.

Kugeler, M. siehe [Becker, J.(2008)].

Lobinger, W. – siehe [Gietl, G. (2005)].

Menne-Haritz, A. (1999), Geschäftsprozesse der Öffentlichen Verwaltung – Grundlagen für ein Referenzmodell für elektronische Bürosysteme, Decker Verlag, Heidelberg.

Obermeier, S. - siehe [Fischer, H. (2006)].

Ortner, J. - siehe [Königswieser, R. (2008)].

Osterloh, M. / Frost, J. (2006), Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Osterloh, M. / Wübker, S. (2002), Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Richter – von Hagen, C. / Stucky, W. (2004), Business-Process- und Workflow-Management, 1. Aufl., Teubner Verlag, Wiesbaden.

Rosemann, M. - siehe [Becker, J. (2008)].

Scheuring, J. (2005), Geschäftsprozesse optimieren (198) – Eine praxisorientierte Einführung in das Prozessmanagement und in den Verbesserungsprozess mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Compendio Bildungsmedien, Zürich.

Schmelzer, H. J. / Sesselmann, W. (2010) , Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Aufl., Hanser Verlag, München.

Seidlmeier, H. (2010), Prozessmodellierung mit ARIS - Eine beispielorientierte Einführung für Studium und Praxis, Vieweg Verlag, Braunschweig/ Wiesbaden

Sesselmann, W. – siehe [Schmelzer, H.J. (2007)].

Steffen, R. / Steffen, U. (2002), Geschäftsprozesse organisieren – Wirtschaftlichen Erfolg steigern, Gentner Verlag, Stuttgart.

Steffen, U. - siehe [Steffen, R. (2002)].

Stöger, R. (2005), Geschäftsprozesse erarbeiten, gestalten, nutzen; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Stucky, W. - siehe [Richter – von Hagen, C. (2004)].

Spiller, D. / Bock, P. (2001), Effiziente Arbeitsabläufe, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Victor, F. / Günther, H. (2005), Optimiertes IT-Management mit ITIL, 2. Aufl., Vieweg & Sohn Verlag, Wiesbaden.

Weth, M. - siehe [Best, E. (2009)].

Wimmer, M. – siehe [Kilschewski, R. (2005)].

Wübker, S. – siehe [Osterloh, M. (2002)].

Verwaltungsmodernisierung/ E-Government:

Andriof, U. - siehe [Klages, H. (1997), In: „Erfahrungen mit dem Modernisierungsprozess“].

Bitter, M. (2004), Strukturveränderungen auf der mittleren staatlichen Verwaltungsebene der Länder. Der rheinland-pfälzische Weg der Verwaltungsmodernisierung, Peter Lang Verlag, Frankfurt.

Bandemer, S. von - siehe [Blanke, B. (2005)]

BearingPoint GmbH / Landesregierung NRW, IBM Deutschland GmbH (2003) , E-Government Studie im Auftrag des Innenministeriums von NRW auf empirischen Daten basierend, online einzusehen unter:
http://www.mik.nrw.de/fileadmin/user_upload/editors/import/inn/doks/egov/egovstudie2003.pdf (Stand 23.03.2012).

Bonin, H. - siehe [Klewitz-Hommelsen, S.(2005)].

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2002), E-Government-Handbuch (Loseblattsammlung, Gesamtwerk: 4 Ordner), BSI-Schriftenreihe zur IT-Sicherheit, Band 11, Bundesanzeiger Verlag, Köln.

Das Handbuch ist beim Bundesanzeiger Verlag als Loseblattsammlung erhältlich, die Ergänzungslieferungen erscheinen als Beilage zum Bundesanzeiger. Daneben besteht die Möglichkeit, die Module des E-Government-Handbuchs von der Internetseite des BSI (<https://www.bsi.bund.de/ContentBSI/Themen/Egovernment/EgovernmentHandbuch/Onlineversion/onlineversion.html>) kostenlos herunterzuladen (Stand 22.03.2012).

Bundesministerium des Innern, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung; online einzusehen unter: http://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/ChangeManagement/change_management_node.html (Stand: 23.11.2009)

Bundesministerium des Innern - Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (2012), Migrationsleitfaden - Version 4.0 – Leitfaden für die Migration von Software; online einzusehen unter: <http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und->

Standards/migrationsleitfaden_4_0_download.pdf?__blob=publicationFile (Stand 23.03.2012).
Carrara, C. (2002), Verwaltungsmodernisierung durch Reengineering - Zur Tragfähigkeit des Neuen Steuerungsmodells, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
Frankenberger, J.- siehe [Klages, H. (1997), In: „Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen“].
Hill, H. – siehe [Klages, H. (1996)].
Hill, H. – siehe [Klages, H. (1997), In: „Erfahrungen mit dem Modernisierungsprozess“ und „Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen“].
Hoon, C. (2003), Reformen öffentlicher Verwaltungen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
IBM Deutschland GmbH - siehe [BearingPoint GmbH (2003)].
Klages, H. / Hill, H. (1996), Wege in die neue Steuerung - Die innovative Verwaltung, Josef Raabe Verlag, Stuttgart.
Klages, H. / Hill, H./ Reichwein, A. / Andriof, U. / Müller, M. (1997), Erfahrungen mit dem Modernisierungsprozess - Anforderungen an ein zukünftiges Prozessmanagement, Josef Raabe Verlag, Stuttgart.
Klages, H. / Hill, H./ Lüder, K. / Frankenberger, J. / Otter, C. (1997), Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen - Eine Dokumentation zum 3. Speyerer Qualitätswettbewerb 1996, Josef Raabe Verlag, Stuttgart.
Klages, H. (1999), Verwaltungsmodernisierung: "harte" und "weiche" Aspekte, 3. Aufl., Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer.
Klewitz-Hommelsen, S. / Bonin, H. (2005), Die Zeit nach dem E-Government, Band 2, Lit Verlag, Münster.
Koch, R. (2011), New Public Service - Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung, Gabler Verlag, Wiesbaden.
Landesregierung NRW – siehe [BearingPoint GmbH (2003)].
Lorig, W. H. (2001), Modernisierung des öffentlichen Dienstes, Leske und Budrich Verlag, Opladen.
Lüder, K. - siehe [Klages, H. (1997), In: „Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen“].
Mehlich, H. (2002), Electronic Government - Die elektronische Verwaltungsreform: Grundlagen, Entwicklungsstand, Zukunftsperspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden.
Müller, M. - siehe [Klages, H. (1997), In: „Erfahrungen mit dem Modernisierungsprozess“].
Nullmeier, F.- siehe [Blanke, B. (2005)].
Otter, C. - siehe [Klages, Helmut (1997), In: „Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen“].
Raffetseder, G. E. (2001), Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Verwaltungsmodernisierung - Zur Steuerung von Reformprozessen, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.

Reichwein, A. - siehe [Klages, H. (1997), In: „Erfahrungen mit dem Modernisierungsprozess“].

Scheer, A. - W. / Friedrichs, J. (1996), Innovative Verwaltung 2000 – Schriften zur Unternehmensführung Band 57, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schwiering, K. (2005), Electronic Government: Ein Konzept zur innovativen Neugestaltung öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Lit Verlag, Münster.

Personalwesen/Personalbedarfsermittlung:

Bayer, P. M. – siehe [Haeckel, R. (2002)].

Bodemer, A. (1995), Personalbedarfsermittlungsverfahren: Analyse der relativen und absoluten Vorteilhaftigkeit der Zeitreihenverfahren für die Ermittlung des zukünftigen quantitativen Soll-Personalbestands, VVF Verlag, München.

Brühl, N. (1999), Personalabbau und Altersstruktur - Eine betriebswirtschaftliche Analyse, 2. Aufl., Hampp Verlag, München.

Dunckel, H. (1999), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (Reihe: Mensch Technik Organisation MTO Band 14), Vdf Hochschulverlag AG, Zürich.

Gaugler, E. (2004), Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Göbel, A. - siehe [Hopp, H. (2008)].

Haeckel, R. / Bayer, P. M. (2002) , Ermittlung des Personalbedarfs. Neues Konzept 2. Aufl., Springer Verlag , Berlin.

Hentze J. / Andreas, K. (2001), Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7. Aufl., Haupt Verlag, Bern.

Hopp, H. (2008), Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag.

Kammel, A. - siehe [Hentze J. (2001)].

Kuhlang, P. (2001), Prozessoptimierung und analytische Personalbedarfsermittlung, Donau Universitäts-Verlag, Krems.

Kossbiel, H. / Spengler, T. (2005), Modellgestützte Personalentscheidungen, Band 9, Hampp Verlag, Mering.

Lorse, J. (2001), Personalmanagement im öffentlichen Dienst, Luchtermann Verlag, Neuwied.

REFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1997), REFA Methodenlehre der Betriebsorganisation: Datenermittlung, 1. Auflage, Fachbuchverlag Leipzig, München.

Riekhof, Hans-Christian (2006), Strategien der Personalentwicklung - mit Praxisberichten von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen; Weidmüller und Weka Verlag, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Spengler, T. - siehe [Kossbiel, H. (2005)].

Weber, W. - siehe [Gaugler, E. (2004)].

Public Management/Organisationsmanagement:

Budäus, D. (1998), Public Management, 4. Aufl., Edition Sigma Verlag, Berlin .

Budäus, D. (2004), Öffentliche Verwaltungen zwischen Krisenreaktionismus und konstruktiver Reform, Universität für Wirtschaft und Politik (Arbeitsbereich Public Management), Hamburg.

Budäus, D. (2002), Strategisches Management in öffentlichen Verwaltungen, Universität für Wirtschaft und Politik (Arbeitsbereich Public Management), Hamburg.

Hill, H. (2001), Modernisierung - Prozess oder Entwicklungsstrategie? 1. Aufl., Campus Fachbuch, Frankfurt.

Hollstein, H. (2002) , Arbeitspapiere zum Public Management - Strategische Führung in der Verwaltung, Haupt Verlag, Bern.

Kirk, W. (2008), Public Management: Personalmanagement und Planung, 1. Aufl., Books on Demand GmbH, Norderstedt.

Proeller, I. – siehe [Schedler, K. (2011)].

Schedler, K. / Proeller, I. (2011), New Public Management, 5. Aufl., UTB Verlag, Stuttgart.

Speier-Werner, P.(2006), Public Change Management: Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Thom, N. / Wenger, A. P. (2003), Organisationsmanagement: Inhalte, Verankerung und Träger - Bestandsaufnahme und Ausblick, Verlag IOP, Bern.

Wenger, A. P. – siehe [Thom, N.(2003)].

Wolff, M. (2003), Informationsorientiertes Organisationsmanagement, Hampp Verlag, München.

Zielinski, H. (2003), Management im öffentlichen Sektor, VS Verlag, Wiesbaden.

Management-Instrumente:

Alt, Jens – siehe [Scherer, Andreas G. (2002)].

Bachmann, P. (2009), Controlling für die öffentliche Verwaltung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Broekmate, L. / Dahrendorf, K. / Dunker, K. (2001), Die neue Kommunalverwaltung - Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Band 4, Jehle Verlag, München.

Buchholtz, K. (2001), Verwaltungssteuerung mit Kosten- und Leistungsrechnung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Bundesministerium des Innern (2003), COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) - Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung, online einzusehen in: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2003/COMMON_ASSESSMENT_FRAMEWORK_CAF_-_Id_92452_de.pdf;jsessionid=835D88ECB0D466E0D1604CC274D9368F.2_cid239?__blob=publicationFile (Stand 23.03.2012).

D ahrendorf, K. - siehe [Broekmate, L.(2001)].
D unker, K. - siehe [Broekmate, L. (2001)].
D unkhorst, P. (1999), Handbuch Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Nomos Verlag, Baden-Baden.
E gger, A. / Grün, O. / Moser, R. (1999), Managementinstrumente und Managementkonzepte, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
G rün, O. - siehe [Egger, A.(1999)].
H ill, H. - siehe [Klages, H. (1996)].
H omann, K. (2005), Verwaltungscontrolling, Gabler Verlag, Wiesbaden.
K lages, H. / Hill, H. (1996), Controlling im Neuen Steuerungsmodell - Werkstattberichte zur Einführung von Controlling, Josef Raabe Verlag, Stuttgart.
K rüger, F. (2004), Mind-Mapping, 2. Aufl., Humboldt Verlag, Baden-Baden.
L eiser, W. – siehe [Vahs, D. (2007)].
M oser, R. - siehe [Egger, A. (1999)].
N öllke, M. (2010), Kreativitätstechniken, 6. Aufl., Rudolf Haufe Verlag, München.
N oak, K. (2005), Kreativitätstechniken, Cornelsen Verlag, Berlin.
R ichter, M. (2000), Controllingkonzeption für öffentliche Verwaltungsbetriebe, Dr. Kovac Verlag, Hamburg.
R udnitzki, D. (2002), BenchMark, BoD Verlag, Norderstedt.
S chäffer, U. – siehe [Weber, J. (2008)].
S cherer, A. G. / Alt, J. (2002), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
T öpfer, A. (2000), Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen, Gabler Verlag, Wiesbaden.
V ahs, D./ Leiser, W. (2007), Change Management in schwierigen Zeiten - Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von V eränderungsprozessen, 2. veränderte Deutsche Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
V ollmuth, H. J. (2008), Controllinginstrumente von A-Z - 31 ausgewählte Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung, 7. Aufl., Haufe Verlag, München.
W eber, J. / Schäffer, U. (2000), Balanced Scorecard & Controlling, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
W eber, J. (2005), Das Advanced-Controlling-Handbuch - Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, 1. Aufl., Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

Weber, J. (2008), Das Advanced-Controlling-Handbuch – Volume 2 Richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, 1. Aufl., Wiley-VCH Verlag, Weinheim.

Projektmanagement:

Ewert, W. / Janßen, W./ Kirschnik-Janssen, D.(2004), Handbuch Projektmanagement öffentliche Dienste, 3.Aufl., Kellner Verlag, Bremen / Boston.

Haeske, U. (2008), Team- und Konfliktmanagement, 3. Aufl., Cornelsen Verlag, Berlin.

Janßen, W. - siehe [Ewert, W.(2004)].

Kirschnik-Janssen, D. - siehe [Ewert, W. (2004)].

König, E. / Volmer, G. (2003), Praxis der Systemischen Organisationsberatung, 3. Aufl., Deutscher Studien Verlag, Weinheim und Basel.

Kunow, I. - siehe [Litke, H.-D. (2006)].

Litke, H.-D. / Kunow, I. (2006), Projektmanagement, 5. Aufl., Haufe Verlag, München.

Pfetzing, K. (2011), Ganzheitliches Projektmanagement, 4. Aufl., Dr. Götz Schmidt Verlag, Gießen.

Potzel, U. / Gottwald, T. (2006), Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Walhalla & Praetoria Verlag, Regensburg.

Rohde, A. - siehe [Pfetzing, K. (2011)].

Schneider, H. (1996), Lexikon zu Team und Teamarbeit, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln.

Anhang

A1 Katalog möglicher Optimierungspotenziale in Geschäftsprozessen

Die hier aufgezeigten Optimierungspotenziale sind Ergebnisse einer Querschnittsprüfung des Bundesrechnungshofes aus den Jahren 2002-2007¹²⁹. Die in den Geschäftsprozessen angetroffenen Schwachstellen sind nachfolgend als Fallbeispiele nach inhaltlichen Kategorien aufgelistet und in knapper Form – getrennt nach Sachverhalt a) und Würdigung b) – dargestellt. Ausschließlich fach- bzw. behördenspezifische Mängel sind nicht aufgeführt.

1. Prozessorientierung

1a) AKV-Prinzip¹³⁰ verletzt

- Einzelne oder mehrere Prozessbeteiligte besaßen nicht alle notwendigen Kenntnisse, Informationen und Befugnisse, um ihre Aufgaben optimal wahrnehmen zu können. Die Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Prozessbeteiligten und / oder weiteren Prozessverantwortlichen waren nicht eindeutig geregelt.

¹²⁹ Aktenzeichen VII 4 - 2002 – 0676; die zugehörigen Prüfungsdokumente sind in das Intranet des Bundes eingestellt.

¹³⁰ Prinzip der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung, vgl. § 4 Abs. 5 GGO; siehe auch <http://www.olev.de>

- Fehlen notwendige Informationen oder Kenntnisse, können (Zwischen-)Produkte nicht optimal oder nicht wirtschaftlich hergestellt werden. Überlappende und fehlende Zuständigkeiten insbesondere von Prozessverantwortlichen können u. a. zu erhöhten Rüst- und unnötigen Liegezeiten führen.

1b) Mangelnde Prozesstransparenz

- Den Prozessbeteiligten war (teilweise) nicht bekannt / bewusst,
 1. wie der Prozess vor und / oder nach ihren eigenen Aktivitäten ablief oder
 2. in welchem Prozessschritt sich ein bestimmtes Zwischenprodukt gerade befand.
- Mangelnde Prozesstransparenz vom Typ 1 kann dazu führen, dass die Prozessbeteiligten aufgrund ihrer Unkenntnis falsche Entscheidungen treffen und mittelbar unnötig Mehrarbeit durch andere Prozessbeteiligte oder höher bezahlte Arbeit verursachen. Schädliche Auswirkungen des Typs 2 sind vor allem mangelnde Auskunftsfähigkeit gegenüber anfragenden Kunden.

1c) Mangelnde Ergebnisverantwortung

- Den Prozessbeteiligten – einschließlich der Kunden in G2G-Prozessen¹³¹ – war nicht bekannt, inwieweit ihre Aktivitäten Einfluss auf die Gestaltung und / oder Wertschöpfung des Endproduktes hatten. In anderen Fällen waren den Prozessverantwortlichen die Ziele, die den Betrieb des Geschäftsprozesses begründeten, nicht bekannt.
- Eine verbesserte Kenntnis des Gesamtprozesses und seiner Ziele sowie eine direkt empfundene Ergebnisverantwortung können zu einer höheren Motivation der Prozessbeteiligten und damit zu Qualitätsverbesserungen beitragen.

1d) Unzureichende Rollenwahrnehmung

- Für den Geschäftsprozess hatte man keinen Prozessbeauftragten und / oder keinen Prozessbesitzer¹³² benannt oder dafür Benannte nahmen ihre Rollen nicht hinreichend wahr.
- Ein Prozessverantwortlicher hat dafür zu sorgen, dass alle am Prozess beteiligten Personen und maßgeblichen Komponenten in möglichst optimaler Weise agieren. Ein Prozessbesitzer muss sich in regelmäßigen Abständen, z. B. vom Prozessverantwortlichen, über das Prozessgeschehen berichten lassen und steuernd eingreifen, sobald Wirtschaftlichkeits- und / oder andere Defizite zu erkennen sind. Werden diese Rollen nicht oder nur ungenügend ausgefüllt, ist die wirtschaftliche Aufgabenerledigung nicht sichergestellt.

1e) Ungenügende Wertschöpfung

¹³¹ Government-to-Government (Prozess zwischen Behörden).

¹³² Auch „Prozesseigner“ gebräuchlich.

- Im Prozessablauf gab es Prozessschritte, in denen keine oder eine unwirtschaftliche Wertschöpfung erzielt wurde, sei es dass Personen unnötig Kenntnis nahmen oder dass Zwischenprodukte mehrfach in gleicher Weise geprüft wurden, ohne dass ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn erreicht wurde.
- Gemäß dem Prozessgedanken sollen nur solche Arbeitsschritte Bestandteil des Geschäftsprozesses sein, die auch eine wirtschaftliche Wertschöpfung erbringen, ansonsten werden Personal- und Sachaufwand ohne Gegenwert verbraucht.

1f) Prozessdokumentation unzureichend

- Die Dokumentation von Geschäftsprozessen fehlte gänzlich oder war unzureichend, weil sie z. B. nicht fortgeschrieben worden und / oder nicht logisch aufgebaut war. Bisweilen kam es vor, dass geeignete Prozessdokumentationen vorhanden, den Prozessbeteiligten aber nicht zugänglich waren.
- Vor allem um
 - Prozessverantwortlichen den notwendigen Überblick für Steuerungsmaßnahmen zu geben,
 - Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) prüfen und vornehmen zu können oder
 - neue Prozessbeteiligte einarbeiten zu können, ist eine aktuelle, korrekte und vollständige Prozessdokumentation unverzichtbar.

1g) Informationsmanagement unzureichend

- Benötigte oder nützliche Informationen von Beschäftigten oder in elektronischen oder Papierdokumenten vorhandene prozessbezogene Informationen wurden nicht oder nicht effizient genutzt.
- Wenn Prozessbeteiligte die vorhandenen Informationen nicht optimal nutzen, können sie ihre Aufgaben nicht optimal wahrnehmen.

1h) Finanzierung des Prozessbetriebs nicht gesichert

- Es war nicht sichergestellt, dass die für den (Weiter-)Betrieb des Geschäftsprozesses benötigten Haushaltsmittel (dauerhaft) zur Verfügung standen.
- Bevor über den (Weiter-)Betrieb eines (wirtschaftlichen) Geschäftsprozesses entschieden wird, muss geklärt sein, wie die notwendigen Haushaltsmittel für die gesamte Betriebszeit bereitgestellt werden.

2. Prozessbetrieb

2a) Abläufe nicht standardisiert

- Einzelne Subprozesse des Geschäftsprozesses waren nicht standardisiert, sodass die einzelnen Produktdurchläufe mehr oder minder voneinander abwichen.
- Nicht-standardisierte Abläufe führen zu erhöhten Reibungsverlusten, z. B. in Form von erhöhten Rüstzeiten oder überlappenden Zuständigkeiten, weil sich die Prozessbeteiligten jeweils individuell auf die Arbeitsabläufe einstellen müssen. Mittelbar kann dies zu schwankenden Produktqualitäten führen.

2b) Unnötige Schnittstellen / Schnittstellen nicht definiert

- Im Prozessablauf gab es viele Schnittstellen, an denen Zwischenprodukte von einem Prozessbeteiligten an einen anderen oder von einer beteiligten Organisationseinheit an eine andere übergeben wurden. Dabei kam es auch zu Rekursionen und / oder Kreisläufen, in denen einzelne Beteiligte mehrfach in den Prozess eingebunden waren. Die jeweils zu übergebenden Zwischenprodukte waren teilweise nicht (exakt) definiert.
- Schnittstellen sind, insbesondere wenn Übergabeparameter nicht festgelegt sind, einerseits eine Fehlerquelle, wenn z. B. Daten übernommen werden müssen; andererseits können sie Transportzeiten und Rüstkosten verursachen, wenn die nächsten Prozessbeteiligten in den Prozess eingreifen. Vielfach kommt es auch zu vermeidbaren Liegezeiten an Schnittstellen, wenn etwa Boten Vorgänge nur zweimal am Tag weiterbefördern. Häufig können Schnittstellen durch veränderte Ablauffolgen oder Bündelung von Tätigkeiten eliminiert werden.

2c) Medienbrüche

- An Schnittstellen von Prozessen wechselten die Medien, in denen das Zwischenprodukt dargestellt bzw. weiterverarbeitet wurde; beispielsweise wurden Ausdrücke von bis dahin elektronisch geführten Daten gefertigt, die im weiteren Prozessverlauf von Hand weiterbearbeitet wurden.
- Durch den Wechsel von Trägermedien entstehen in der Regel Übertragungsfehler, Qualitätseinbußen, verlängerte Durchlaufzeiten und erhöhter Personalaufwand.

2d) Ineffizientes Formularwesen:

- Man verwendete in Geschäftsprozessen – auch für Produkte – unnötig viele unterschiedliche Formulare. In anderen Fällen fehlten für einen wirtschaftlichen Betrieb notwendige Formulare. Verwendete Formulare waren teilweise nicht (vollständig) standardisiert.
- Um den Prozess mit minimalem Personal- und Sachaufwand betreiben zu können, sind standardisierte Formularmuster in sachgerechter Anzahl zweckmäßig.¹³³

2e) Zu lange Durchlaufzeiten

- Durchlaufzeiten von Geschäftsprozessen waren unnötig lang; dies wurde insbesondere an dem ungünstigen Verhältnis zwischen Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten (teilweise 1:10 und schlechter) deutlich. Lange Durchlaufzeiten entstanden beispielsweise durch Boteneinsatz in großen Intervallen (z. B. zweimal pro Tag) oder fehlende Vertreterregelungen und dadurch verursachte Liegezeiten. Bisweilen hatten auch Stellen außerhalb der Bundesverwaltung, die am Prozess be-

¹³³ Während hier, wie im Rahmen der Prüfung angetroffen, auf die papiergebundenen Formulare Bezug genommen wird, ist grundsätzlich der Übergang zu elektronischen Vorgängen mit elektronischen Formularen anzustreben. Hierzu stellte die eGovernment-Initiative BundOnline 2005 die Basiskomponente Formular-Managementsystem bereit.

teiligt waren, die Liegezeiten zu verantworten. Bei großem Antragsvolumen führten lange Durchlaufzeiten teilweise zu erheblichem Rückstau.

- Es ist nachteilig für das Ansehen der Verwaltung, wenn Kunden wesentlich länger auf das Produkt warten müssen, als es die Bearbeitungszeit erfordert.

2f) Redundante Vorgänge

- Einzelne oder mehrere Teilprozesse des Geschäftsprozesses wurden redundant ausgeführt. So kam es vor, dass Antragsteller neben ihrem Antrag in Briefform parallel einen Antrag als Fax übersandten und die Behörde, ohne die Übereinstimmung zu prüfen, beide als eigenständige Anträge bearbeitete.
- Redundante Vorgänge sind zu vermeiden, da sie mehrfachen bzw. unnötigen Bearbeitungsaufwand verursachen.

2g) Mangelnde Auslastung von Beschäftigten

- Im Geschäftsprozess fielen – z. B. saisonal – schwankende Arbeitsaufkommen an. Es gelang nicht, das Arbeitsaufkommen so zu verteilen, dass die Prozessbeteiligten auf Dauer ausgelastet waren. Ursache hierfür war beispielsweise eine zu lange Dauer von befristeten Arbeitsverträgen.
- Mangelhafte Auslastung von Beschäftigten ist durch geeignete personalwirtschaftliche Vorkehrungen und organisatorische Regelungen grundsätzlich zu vermeiden.

2h) Zu hoch vergütete Prozessbeteiligte

- Prozessbeteiligte waren teilweise überqualifiziert, wurden aber nach ihrer Qualifikation entlohnt. In anderen Fällen hätten geringer vergütete Beschäftigte höher bezahlte durch Unterstützungsarbeiten entlasten können.
- Personalkosten lassen sich reduzieren, wenn an Prozessschritten nur Beschäftigte mit maßgeblicher Qualifikation beteiligt werden.

2i) Defizite bei der Einbindung Externer

- In Geschäftsprozessen waren Mitarbeiter/innen externer Unternehmen befristet oder dauerhaft beteiligt. Hierbei kam es zu verschiedenen Mängeln, u. a. fehlten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.
- Die Einbindung Externer in einen Geschäftsprozess kann sinnvoll und wirtschaftlich sein. Dabei müssen jedoch die einschlägigen Bestimmungen beachtet, die Wirtschaftlichkeit geprüft und mögliche Risiken (Know-how-Verlust, Monopolisierung u. a.) abgewendet werden.

2j) Outsourcing-Möglichkeiten nicht genutzt

- Geschäftsprozesse hätten zu wirtschaftlichen Bedingungen
 - von privaten Unternehmen, von beliebigen Institutionen oder vom nachgeordneten Bereich wahrgenommen werden können.
- Wirtschaftliche Outsourcing-Möglichkeiten sollten genutzt werden, um den Bundeshaushalt zu entlasten.

3. Produkte / Produktqualität

3a) Keine Produkte definiert / Produktkosten nicht ermittelt

- Es war nicht (vollständig) bewusst / bekannt, welche Produkte in den Geschäftsprozessen hergestellt wurden. Insbesondere gab es auch keinen Bezug zum KLR-Produktkatalog. Die Kosten der (auch definierten) Produkte waren nicht bekannt.
- Das vielfach noch anzutreffende Denken, „Ich mache hier meine Verwaltungsarbeit wie gewohnt (gut), das wird schon richtig sein.“, kann dazu führen, dass ohne Kundenorientierung Verwaltungsarbeit „um ihrer selbst willen“ betrieben wird und Personalkosten unnötig anfallen.

3b) Gesetzliche Bestimmungen verletzt

- Das Produkt als Ergebnis des Geschäftsprozesses genügte nicht in allen Punkten den gesetzlichen Bestimmungen. Teilweise wurden mehr Produkte hergestellt, als vom Gesetzgeber gefordert.
- Die Produkte der Verwaltung müssen – neben der wirtschaftlichen Herstellung – auch den gesetzlichen Bestimmungen genügen.

3c) Unkenntnis über Kundenstruktur und -Interessen

- Es war (teilweise) nicht bekannt, wer die Abnehmer der Produkte waren und ggf., in welche Kundensegmente sie zerfielen. Teilweise war nicht bekannt, welche Anforderungen die Kunden an die Produkte stellten.
- Sofern den Prozessverantwortlichen und den übrigen Prozessbeteiligten nicht bekannt ist, welche Kunden bzw. welche Kundengruppen die Produkte erhalten bzw. nachfragen und was sie vom Produkt fordern, können der Prozess und die in der Regel nicht vollkommene Kundenzufriedenheit nicht verbessert werden.

3d) Kundenakzeptanz zu gering

- Im Geschäftsprozess hergestellte Produkte wurden nicht oder nur in sehr geringem Umfang von Kunden nachgefragt / bestellt.

- Solange eine Akzeptanz der Produkte beim Kunden nicht erreicht werden kann, können sich die Herstellungskosten nicht amortisieren und der Prozess bleibt unwirtschaftlich. Kann mittelfristig die Akzeptanz der Produkte nicht ausreichend verbessert werden, ist der Prozess einzustellen. Hierzu sind ggf. gesetzliche Rahmenbedingungen anzupassen.

3e) Online-Nutzbarkeit suboptimal

- Eine Dienstleistung, die mittels eines Geschäftsprozesses realisiert wurde, konnte externen Nutzern online zur Verfügung gestellt werden. Hierbei hatte der Nutzerkomfort aber noch mehr oder minder große Defizite.
- Durch Online-Nutzung von Dienstleistungen können erhebliche Fortschritte im Hinblick auf die Kundenorientierung / Nutzerzufriedenheit erzielt werden, die auch realisiert werden sollten. Diesen Ansatz verfolgte auch die eGovernment-Initiative BundOnline 2005.

3f) Missverständliche Bescheide

- Gestaltung und Wortlaut von Bescheiden (als Produkte eines Geschäftsprozesses) waren für den Adressaten / Bürger unverständlich oder missverständlich.
- Dies kann Adressaten verärgern oder zu kostspieligem Fehlverhalten veranlassen. Mündliche und schriftliche Rückfragen können darüber hinaus Zusatzaufwand in der Behörde verursachen.

3g) Unzureichende Qualitätssicherung

- Es waren keine hinreichenden Maßnahmen getroffen worden, um die Qualität der Arbeit der Prozessbeteiligten zu prüfen und damit mittelbar eine angemessene Qualität der Produkte sicherzustellen; z. B. war kein Beauftragter für die Qualitätssicherung im Prozess ernannt oder es gab keine Handbücher, die die Qualitätssicherung im (gesamten) Prozess regelten.
- Hinreichende Qualitätssicherung ist notwendig, um eine ausreichende Produktqualität sicherzustellen und so eine angemessene Kundenzufriedenheit zu erreichen.

3h) Defizite bei der Gebühreneinnahme

- Wurden Produkte gegen Entgelt bzw. gegen festgelegte Gebühren an Kunden abgegeben, war nicht bekannt, ob die belieferten Kunden ihre Rechnungen ganz oder teilweise (innerhalb der festgelegten Frist) beglichen hatten. In anderen Fällen hätten Gebühren schneller vereinnahmt werden können.
- Wenn eine Behörde nicht prüft, ob sie ihre Gebühren fristgerecht oder überhaupt erhalten hat, können dem Bund Einnahme- zumindest aber Zinsverluste entstehen. Nachteilig für den Bundeshaushalt ist es auch, wenn Gebühren nicht unmittelbar zum gesetzlich vorgesehenen Termin, sondern mit Verzögerung vereinnahmt werden.

4. Posteingang

4a) Unwirtschaftliche Eingangsmedien

- Der Anteil des elektronischen Eingangs am Gesamtumfang aller möglichen Posteingangsformen (Brief, Fax etc.) war gering. Zu den elektronischen Medien zählten auch Disketten, Magnetbänder und Magnetbandkassetten.
- Es kann z. B. zu erhöhtem Personalaufwand, Zeitverlusten und Übertragungsfehlern führen, wenn Dokumente mittels Scanner in ein Workflow-System übernommen werden müssen. Das Einlesen von Daten aus übersandten elektronischen Medien verursacht höheren Personalaufwand als deren Übersendung mittels Datenleitungen.

4b) Formlose Anträge / Formulartoleranz

- Es wurde den Kunden kein Formular vorgeschrieben oder es wurden merkliche Abweichungen vom vorgeschriebenen Formular akzeptiert.
- Zusätzlicher Personalaufwand ist nötig, um die Daten der Antragsteller zu erfassen.

4c) Manuelles Sortieren

- Es existierten z. B. verschiedene Belegarten, die aber nicht automatisch erkannt wurden, sondern nach dem papiergebundenen Eingang manuell sortiert werden mussten.
- Durch automatisches Erkennen verschiedener Belegarten, z. B. nach Scannen und Erfassen oder durch Eingang via Fax-Server in ein Workflow-Verfahren, könnte Personalaufwand eingespart werden.

4d) Niedrige Erkennungsraten beim Scannen

- Es wurden Scanner eingesetzt, um papiergebundene Eingänge zu erfassen und für die weitere Bearbeitung in ein IT-System zu überführen. Die Erkennungsrate des Scanners bzw. des nachgelagerten OCR-Systems lag deutlich unter 90 % bisweilen unter 50 %. Teilweise konnten Dokumente wegen mangelnder Papierqualität nicht gescannt werden.
- Durch schlechte Erkennungsraten des Scanners wird zusätzliche manuelle Arbeit notwendig, die beträchtliche Personalkosten verursacht.

4e) Keine Fax-Server

- Im signifikanten Umfang gingen Anträge per Fax ein. Mit erheblichem Aufwand mussten deshalb Faxgeräte bedient und gewartet werden; so mussten Papierausgaben des Faxgerätes entnommen und mittels eines Scanners in ein IT-System übernommen werden.

- Bei Einsatz eines (quasi wartungsfreien) Fax-Servers könnten die Eingänge ohne Medienbruch in das IT-System übernommen, auf die Faxgeräte verzichtet und erhebliche Personalkosten eingespart werden. Auch der Versand der Bescheide kann auf diesem Wege durchgeführt werden. Grundsätzlich sollten Daten langfristig nur über Datenleitungen übermittelt werden.

5. IT-Unterstützung

5a) Verwaltungsvorschrift veraltet

- Die Verwaltungsvorschrift, die dem Geschäftsprozess zugrunde lag bzw. seine Teilprozesse (teilweise) maßgeblich bestimmte, war veraltet, weil sie z. B. standardmäßig noch Papierdokumente anstelle von elektronischen Dokumenten vorsah.
- Um die Möglichkeiten der aktuellen Informationstechnik für einen wirtschaftlichen Verwaltungsablauf nutzen zu können, müssen erforderlichenfalls die entsprechenden Verwaltungsvorschriften (rechtzeitig) angepasst werden.

5b) Veraltete Informationstechnik

- Durch Einsatz veralteter Informationstechnik, z. B. von Stapelverarbeitungssystemen, die angeforderte Zwischenprodukte jeweils erst (gebündelt) am Folgetag liefern konnten, entstanden unnötig lange Liege- bzw. Bearbeitungs- und damit auch Durchlaufzeiten. Auch zeitweiliger Ausfall der IT-Systeme und überlange Antwortzeiten führten zu verlängerten Bearbeitungszeiten.
- Nach Durchführung der erforderlichen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist diejenige Informationstechnik einzusetzen, die auf Dauer ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln ermöglicht. Durch sachgerechte Software-Pflege ist das IT-System auf wirtschaftlichem Stand zu halten.

5c) Mangelnde Automatisierung / kein Workflow

- In verschiedenen Teilprozessen des Geschäftsprozesses nahmen die Prozessbeteiligten manuelle Tätigkeiten wahr, die auch mittels Informationstechnik automatisch abgearbeitet werden könnten. Teilweise wurden automatische Verfahren erfolgreich pilotiert, dann aber nicht in den Wirkbetrieb überführt.
- Unzureichende Automatisierung führt auf Dauer zu vermeidbarem manuellem Arbeitsaufwand. Vor allem der Einsatz von Workflow-Verfahren kann zu erheblichen Effizienzgewinnen führen.

5d) Mangelnder Bedienungskomfort

- Die für den Geschäftsprozess eingesetzten IT-Systeme waren gekennzeichnet durch mangelnden Bedienungskomfort u. a. in Form von unübersichtlichen Bildschirmmasken, kryptischen Eingabeaufforderungen und geringer Fehlertoleranz.

- Ungenügender Bedienungskomfort der IT-Systeme führt zu überlangen Bearbeitungszeiten und unzufriedenen Prozessbeteiligten und damit zu verlängerten Durchlaufzeiten.

5e) Online-Technik suboptimal

- Eine Dienstleistung, die mittels des Geschäftsprozesses realisiert wurde, konnte externen Nutzern online zur Verfügung gestellt werden. Hierbei bestanden aber noch Defizite technischer Art; beispielsweise wurden eingehende Daten nicht unmittelbar in ein internes Workflow-Verfahren übernommen.
- Durch die Online-Nutzung von Dienstleistungen kann die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns erheblich verbessert werden. Werden die technischen Möglichkeiten nicht vollständig genutzt, werden auf Dauer unnötige Personal- und Sachkosten verursacht.

5f) Kein ePayment

- Für die Produkte, die im Geschäftsprozess hergestellt wurden, mussten entsprechend gesetzlicher Vorschriften Gebühren vereinnahmt werden. Die Behörde nutzte hierfür nicht die Technik des ePayment, beispielsweise durch Einsatz der im Rahmen von BundOnline 2005 bereitgestellten elektronischen Bezahlplattform.
- Mittelfristig sollten alle Gebühren, soweit dies gesetzlich zulässig ist, elektronisch vereinnahmt werden, um Prozesskosten einzusparen und Einnahmen schneller zu erzielen.

5g) Ineffizientes Datenmanagement

- Die für den Geschäftsprozess benötigten Daten wurden technisch nicht effizient verwaltet oder nicht (effizient) zur Verfügung gestellt.
- Wenn Prozessbeteiligte die benötigten Daten nicht in der erforderlichen Qualität, z. B. Aktualität, erhalten, können sie ihre Aufgaben im Prozess nicht optimal wahrnehmen.

6. Projektorganisation in GPA/O-Projekten

6a) Mangelnde Einbindung von Organisations-, IT- und Fachseite

- Die zuständigen Organisations-, IT- und Fachreferate waren nicht oder nicht hinreichend in die Planung und Durchführung des GPA/O-Projektes eingebunden.
- Wird die spezifische Kompetenz eines oder mehrerer der drei genannten Bereiche nicht hinzugezogen, führt die Projektplanung und / oder die Projektdurchführung in der Regel zu unwirtschaftlichen Geschäftsprozessen.

6b) Keine / unzureichende Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

- Vor der Durchführung des GPA/O-Projektes wurde keine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt oder diese wies Mängel auf.
- Die Wirtschaftlichkeit der durchzuführenden GPA/O-Maßnahmen muss vor Projektbeginn nachgewiesen sein.

6c) Keine (messbaren) Projektziele

- Für ein GPA/O-Projekt waren keine bzw. keine messbaren Ziele festgelegt. Bisweilen fehlten auch – z. B. mittels eines Leitbildes verankerte – strategische Behördenziele, auf denen die spezifischen Projektziele hätten aufbauen können. Die Projektziele waren nicht auf Teilziele projiziert, die nach festen Meilensteinen abzuarbeiten waren.
- Der Erfolg eines Projektes ist nicht messbar, wenn keine (messbaren) Projektziele festgelegt sind; die Arbeit am bzw. im Projekt kann dann nicht mehr sinnvoll gesteuert werden. Bei größeren Projekten müssen Meilensteine definiert werden, an denen der Projektfortschritt evaluiert und ggf. nachgesteuert werden kann.

6d) Kein Projekt-Controlling / kein Berichtswesen

- Es war kein Projekt-Controlling und / oder kein Berichtswesen für das GPA/O-Projekt eingerichtet.
- Ohne Projekt-Controlling und Berichtswesen ist eine Behörde nicht in der Lage, den Projektfortschritt bzw. den Zielerreichungsgrad zu ermitteln und ggf. steuernd in das Projekt einzugreifen.

6e) Beratungsangebote von Kompetenzzentren nicht genutzt

- Im Rahmen der eGovernment-Initiative BundOnline 2005 (BOL2005) wurden den teilnehmenden Behörden verschiedene Hilfen, wie Kompetenzzentren, Basiskomponenten (z. B. Zahlungsverkehrsplattform, Formular-Managementsystem) und Beratungskräfte (CAT, RAP) zentral angeboten. Weiterhin gab es so genannte „Einer-für-Alle“-Lösungen (EfA), bei denen eine Behörde eine für mehrere nutzbare Dienstleistung entwickelte. Behörden nutzten diese Möglichkeiten nicht bzw. nur teilweise.
- Wenn auf die zentral angebotenen Hilfestellungen der Projektgruppe BOL2005 nicht zurückgegriffen wird, bleiben deren gebündeltes (und vielfach auch überlegenes) Know-how sowie die dafür aufgewandten Mittel ungenutzt und die Projektarbeiten verlaufen zumeist unwirtschaftlich.

7. GPA/O-Maßnahmen

7a) Prozessanalysen unzureichend

- Der geprüfte Geschäftsprozess war nicht oder nur unvollständig analysiert; so wurde beispielsweise der Prozess nicht systematisch auf Schwachstellen untersucht oder Prozessanalysen endeten an Grenzen von Organisationseinheiten.
- Ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln ist nur dann zu erreichen, wenn die Prozesse vollständig analysiert und alle vorhandenen Schwachstellen beseitigt werden.

7b) Prozessoptimierung unzureichend

- Mittels einer Prozessanalyse waren Schwachstellen des Prozesses erhoben worden. Die ermittelten Schwachstellen wurden jedoch nicht beseitigt bzw. nicht umfassend.
- Sofern eine Prozessanalyse Schwachstellen ergibt, müssen diese beseitigt, d. h. der Prozess entsprechend optimiert werden, wenn ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln erreicht werden soll.

7c) Personalbedarfsermittlung fehlerhaft

- Nach Optimierung des Geschäftsprozesses war der Personalbedarf (von Teilprozessen) des Geschäftsprozesses ermittelt, dabei aber die anerkannten Methoden nicht oder nicht korrekt angewendet worden.
- Grundsätzlich erfordert eine sachgerechte Personalbedarfsermittlung, dass der zugehörige Prozess zuvor umfassend bzw. vollständig optimiert wurde. Der Personalbedarf ist grundsätzlich mit anerkannten, im Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung für die Bundesverwaltung genannten Methoden durchzuführen.

7d) Prozessmodellierungssoftware nicht genutzt

- Eine kostenpflichtig erworbene Prozessmodellierungssoftware wurde nicht bzw. nicht im sachgerechten Umfang genutzt.
- Sofern eine Behörde eine, in der Regel teure, Prozessmodellierungssoftware beschafft, sollte sie diese auch so einsetzen, dass die Beschaffung wirtschaftlich war.

7e) Kein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

- Es gab kein (effizientes) Vorschlags- und Verbesserungswesen, um Hinweise der Beschäftigten zur Verbesserung der Prozesse nutzen zu können. Nach Abschluss von GPA/O-Maßnahmen hatte man keinen KVP etabliert, um auch weiterhin mögliche Optimierungen im Prozess zu suchen oder um den Prozess, etwa wegen gesetzlicher Änderungen, laufend anpassen zu können.

- Um maßgebliche Verbesserungen im Prozess erreichen zu können, ist das Fach- und Erfahrungswissen der Prozessbeteiligten unverzichtbar. Um diese zu nutzen, müssen Mechanismen etabliert sein, die Vorschläge systematisch einfordern, zügig auswerten und ggf. umsetzen.

- **A2 Musterdokumente**

Angebotsgliederung		M U S T E R	
1	Unternehmensdarstellung		
1.1	Unternehmensdaten		
	•	Unternehmensgeschichte	
	•	Umsatz	
	•	Personal	
1.2	Durchgeführte Organisationsprojekte		
	•	Referenzprojekte	
2	Projektspezifische Anforderungen		
2.1	Ressourcenplanung		
	•	Anzahl Beratungspersonal	
	•	Ausbildung, Erfahrung, Referenzen	
	•	Einsatz der Beratenden im Projekt	
2.2	Einbindung der Ressourcen des Auftraggebers		
	•	Räume	
	•	Arbeitsmaterial	
2.3	Kommunikation		
	•	Kommunikationsplan Lenkungsausschuss	
	•	Kommunikationsplan Beschäftigte	
2.4	Zeitplanung		
	•	Beginn der Untersuchung	
	•	geplanter Endtermin	
	•	ggf. Meilensteine	
2.5	Aufwands- und Kostenkalkulation		
	•	Aufwand der Untersuchung	
	•	Tagessatz (brutto)	
	•	Reisekosten	
	•	Materialkosten	
	•	Gesamtkosten	
3	Projektkonzeption		
3.1	Problemdarstellung		
3.2	Untersuchungsbereich		
3.3	Grundsätzliches Untersuchungskonzept		
3.4	Geplantes Vorgehen		

Zielbeziehungsmatrix

Bereich:

Datum:

Bearbeiter:

Tragen Sie jedes Ziel unter derselben Nummer sowohl horizontal als auch vertikal ab.

Vergleichen Sie dann jedes Ziel einer Zeile mit allen Zielen der Spalten.

Kennzeichnen Sie dabei die Zielbeziehungen:

N – neutral

H – komplementär

Ziele

Ziele		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																

Projekttitel**Projektgegenstand**

1. Ausgangssituation
2. Ziele
3. Untersuchungsbereich
4. wichtige Rahmenbedingungen
5. Termine/Meilensteine
6. Projektaufbauorganisation

Projektleitung:

Projektteam:

Unterschriften der Auftragspartner

Für ...

Ort, Datum

Auftraggeber

Für ...

Ort, Datum

Auftragnehmer

Selbstaufschreibung – Chronologischer Tagesbericht

Erhebungsbogen

Organisationseinheit		DP/Arbeitsplatz, Stelleninhaber		Blatt	Datum
Lfd. Nr.	Periodisch/gelegentlich wiederkehrende Aufgaben (ggf. auf Beiblatt begründen!)	Minuten je Woche oder ⇨	Minuten je Monat	(Summe) Minuten im Jahr	
Summe:					

Erhebungsbogen				
Organisationseinheit		DP/Arbeitsplatz, Stelleninhaber	Blatt	Datum
Lfd. Nr.	Aufgaben	Einzelfälle in Minuten	Fälle insgesamt	Minuten insgesamt
			Summe:	

Ermittlung des repräsentativen Erhebungszeitraumes für:				Datum:
Analytisches Berechnungsverfahren				
Organisationseinheit:		Ermittlungsgrundlage(n):		
Monat	(geschätzter) Arbeitsanfall je Monat in %	100 = Normalauslastung Begründung für Abweichungen: (ggf. gesondert erläutern)	• = für Erhebung geeignete Monate	Monat
Jan				Jan
Feb				Feb
Mrz				Mrz
Apr				Apr
Mai				Mai
Jun				Jun
Jul				Jul
Aug				Aug
Sep				Sep
Okt				Okt
Nov				Nov
Dez				Dez
gewählter Erhebungszeitraum:				

Laufzettel			
Vorgang			
Aktenzeichen		Eingangsdatum	

Vorgang	
---------	--

Aktenzeichen		Eingangsdatum	
--------------	--	---------------	--

Aktenzeichen		Eingangsdatum	
--------------	--	---------------	--

[illegible]

Multimomentaufnahmebogen										
Beobachter:						Datum:				
Uhrzeiten:										
Rundgang Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ablaufart 1										
Ablaufart 2										
Ablaufart 3										
Ablaufart 4										
Ablaufart 5										
Ablaufart 6										
Ablaufart 7										
Ablaufart 8										
Ablaufart 9										
Beobachtun- gen/Rundgang										
Besondere Vorkommnisse:										
Bemerkungen:										

Rasterblatt zur Aufgabengliederung	Bereich:	Datum:
	Aufgabe:	Bearbeiter:

a	b	c	d	e	f	g	
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							10

Funktionsverteilungsplan	Bereich:	Datum:
		Bearbeiter:
Aufgabe:		<input type="checkbox"/> Ist <input type="checkbox"/> Soll

	Ordnungs- nummer	Aufgabe	Beteiligte Stellen									
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												

Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse	Bereich:	Datum:
	Bearbeiter:	

Prozess												
Teilprozess												
Potentielle Fehler	Potentielle Folgen	Potentielle Ursachen	A	B	E	RPZ	Abstellmaßnahmen	Wirkung	A	B	E	RPZ

Präferenzmatrix	Bereich:	Datum:
		Bearbeiter:

		Bewertungskriterien												Punktesumme je Kriterium	Gewichtungsfaktor in %	Rang
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																

Nutzwertanalyse		Projekt:			Datum:		Blatt von		
Nr.	Bewertungskriterium	Gewichtungs- faktor (Gf)	Rang- folge	Teilnutzwerte der Alternativen					
				Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
				Ziel- erfüllungs- faktor (Zf)	Teil- nutzwert (TN)	Ziel- erfüllungs- faktor (Zf)	Teil- nutzwert (TN)	Ziel- erfüllungs- faktor (Zf)	Teil- nutzwert (TN)
Gesamtnutzwert (GN)		100							

Risikoliste

Version:
Datum:

[illegible]

Interview-Themenliste zur Ist-Erhebung und zur Schwachstellenermittlung (exemplarische Auflistung)

Organisatorische Einbindung:
Bezeichnung der Stelle (Abteilung, Referat ...)
Unterstellungs-(Weisungsbefugnisse) / Überordnungsverhältnisse (Weisungsbefugte)
Organigramm des Bereichs (soweit vorhanden)
Vertretungsregelung (einseitig, gegenseitig; vollumfänglich, nur Teilaufgaben)
Dauer der Zugehörigkeit zum Bereich / zur Stelle
Aktualität der Darstellung des Aufgabengebietes im Geschäftsverteilungsplan
Existenz aktueller Arbeitsplatzbeschreibung bzw. Stellenbeschreibung
Ziele, Aufgaben, Arbeitsweise:
Zielsetzungen für die Stelle, den Aufgabenbereich (Ziele konkret, verständlich und nachvollziehbar)
Aufgaben der Stelle / des Bereichs mit geschätztem Prozentanteil an der Gesamtarbeitszeit
Kompetenzen und Befugnisse zu den jeweiligen Aufgaben (Prinzip der Zusammenführung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung)
Arbeitsaufkommen (gleichmäßiger Arbeitsanfall, saisonale Schwankungen, Terminaufgaben)
Absehbare Entwicklungen hinsichtlich der vorhandenen Aufgaben bzw. neue Aufgaben / des Mengenaufkommens der Stelle / des Bereichs
System der Aufgabenverteilung (Mengenteilung, Spezialisierung)
Arbeitsanweisungen oder Richtlinien für die jeweiligen Aufgaben (aktuell, überarbeitungsbedürftig)
Aufgabenüberschneidungen oder Kompetenzprobleme mit anderen Stellen oder Bereichen (ausreichende Aufgabenabgrenzung oder Doppelarbeit; Anhaltspunkte für sinnvolle Aufgabenzusammenlegungen)
Überflüssige Aufgaben oder Aufgaben, die wegfallen können
Aufgaben, die sinnvoller Weise in diesem Bereich wahrgenommen werden sollten
Aufgaben oder Tätigkeiten, die aufgrund anderweitiger Prioritäten oder Arbeitsbelastungen über längere Zeiträume zurückgestellt werden müssen (Bearbeitungsrückstände)
Für die Stelle oder den Bereich geführte Statistiken oder Übersichten (angemessene oder überflüssige Datenhaltung)
Sachmittelausstattung der Stelle/Stand der IT-Unterstützung der Aufgabenerledigung
Auslastung der Stelle (Mehrarbeit / Überstunden)
Belastung durch Dienstreisen und sonstige dienstlich bedingte Abwesenheiten
Information, Kommunikation, Zusammenarbeit:
Informationslage der Stelle (zeitnahe Verfügbarkeit aller für die Aufgabenerledigung relevanten Informationen (Informationsverzögerungen/-defizite, zusätzlicher Informationsbedarf)
Zuverlässigkeit der Informationen
Interner Informationsaustausch (Turnus von Referatsbesprechungen)
Wichtige Kommunikationspartner
Fachliche Schnittstellenbereiche

Entscheidungsverhalten vorgesetzter und sonstiger beteiligter Stellen (zeitnahe Entscheidungen, Arbeitsverzögerungen durch hohe Liegezeiten)
Führungsverhalten Vorgesetzter
Gremientätigkeit:
Zugehörigkeit zu Gremien, Arbeitskreisen, Ausschüssen, Projektgruppen (Bezeichnung, Sitzungshäufigkeit, regelmäßiger Aufwand, eigene Funktion innerhalb des Gremiums)
Zuarbeit für sonstige Gremien (Bezeichnung, Sitzungshäufigkeit, Aufwand)
Erfordernis bestehender oder zusätzlicher Gremienarbeit
Verbesserungsvorschläge:
Was hat sich bewährt und sollte beibehalten werden?
Was kann optimiert werden?

Arbeitsplatzbeschreibung

Tätigkeitsdarstellung und -bewertung

Stand

Teil I: Tätigkeitsdarstellung

Anlass:

<input type="checkbox"/> Einstellung	<input type="checkbox"/> Aufgabenänderung	<input type="checkbox"/> Umsetzung/Versetzung
		<small>Sonstiges</small>
<input type="checkbox"/> Tarifvertragsänderung	<input type="checkbox"/> Musterarbeitsplatz	<input type="checkbox"/>

mit Wirkung vom (Datum)

1. Arbeitsplatzinhaber/in

1.1 Name, Vorname	1.2 Geburtsdatum	1.3 Datum der Übernahme des Arbeitsplatzes
1.4 bisherige Bewertung		gemäß Tätigkeitsdarstellung
Vergütungs-/Lohn-/Entgeltgruppe	Fallgruppe	Teil
Abschnitt		Unterabschnitt
BAT/TVöD		vom
<input type="checkbox"/> vollzeitbeschäftigt	<input type="checkbox"/> teilzeitbeschäftigt mit	Wochenstunden.

2. Organisatorische Eingliederung des Arbeitsplatzes

2.1 Beschäftigungsdienststelle

2.2 Organisationseinheit

2.3 Dienstposten-Nr./Stellenbezeichnung

2.4 Funktion

3. Aufgaben des Arbeitsplatzinhabers/der Arbeitsplatzinhaberin

3.1 Aufgabenkreis

3.2 Tariflich geforderte persönliche Voraussetzungen (Schul- und berufsbildender Abschluss, Prüfungen - auch schreibtechnische -, Patente, erworbene Fähigkeiten; mehr-/langjährige Berufserfahrung u. a.)

4. Organisatorische Eingliederung und Befugnisse des Arbeitsplatzinhabers / der Arbeitsplatzinhaberin

4.1 Dem Arbeitsplatzinhaber/Der Arbeitsplatzinhaberin sind die folgenden Mitarbeiter ständig unmittelbar unterstellt (nur Funktionen)

4.2 Der Arbeitsplatzinhaber/Die Arbeitsplatzinhaberin ist unmittelbar unterstellt (Funktion + Besoldungs- oder Vergütungs-/Lohngruppe)

4.3 Der Arbeitsplatzinhaber/Die Arbeitsplatzinhaberin vertritt (nur Funktionen)

4.4 Der Arbeitsplatzinhaber/Die Arbeitsplatzinhaberin wird vertreten durch (nur Funktionen)

4.5 Der Arbeitsplatzinhaber/ Die Arbeitsplatzinhaberin hat folgende Befugnisse

5. Beschreibung der Tätigkeiten, die eine Bewertung als Arbeitsvorgänge ermöglichen, in dem dieser Beschreibung zugrunde liegenden Zeitraum

Bezugszeitraum (vom-bis zum)

Zeitanteil

(Fortlaufend nummerieren: 5.1, 5.2 usw.)

5.1

6. Qualifikation für den Arbeitsplatz

6.1 Schul- oder Hochschulausbildung, Fachprüfungen

6.2 Sonstige erforderliche Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen

Zu 1 - 6

Ich bestätige die Richtigkeit dieser Tätigkeitsdarstellung, insbesondere die Übereinstimmung der von der/dem Tarifbeschäftigten auszuübenden Tätigkeiten mit dem Arbeitsplatzinhalt. Der/Die Tarifbeschäftigte übt die Tätigkeit tatsächlich aus

seit (Datum)

Die Erläuterung/Ausfüllanweisung zu diesem Vordruck habe ich beachtet.

Unterschrift, Amts-/Dienstbezeichnung

Als Arbeitsplatzinhaber/ Arbeitsplatzinhaberin habe ich die vorstehende Tätigkeitsdarstellung zur Kenntnis genommen. Mir wurde eine 4-wöchige Äußerungsfrist zugestanden. Ich nehme auch zur Kenntnis, dass die Tätigkeitsdarstellung Mittel für die tarifgerechte Einreihung, nicht jedoch Bestandteil des Arbeitsvertrages ist.

Ort, Datum

Unterschrift

Teil II: Tätigkeitsbewertung

7. Festlegung der Arbeitsvorgänge und ihre Zuordnung zu Tätigkeitsmerkmalen

Arbeitsvorgänge				Tätigkeitsmerkmale		
zu lfd. Nr.	Gebildet aus Teil 1 Nr. 5 lfd. Nr.	Bezeichnung	Anteil an der gesamten Arbeitszeit in %	erfüllte Anforderungen	Verg.-/Lohn- gruppe, Fallgruppe, Teil, Abschnitt, Unterabschnitt	Begründung
1	2	3	4	5	6	7

8.1	Für die Eingruppierung des Arbeitsplatzinhabers/der Arbeitsplatzinhaberin sind folgende Arbeitsvorgänge maßgebend					
Arbeitsvorgänge		Wertigkeit				
Nr.	Anteil an der Gesamtarbeitszeit in %	Vergütungs-/ Lohngruppe	Fallgruppe	Teil	Abschnitt	Unterabschnitt
8.2	Erfüllung personenbezogener Anforderungen gem. § 22 Abs. 2 Unterabsatz 5 BAT (vgl. Nr. 3.2)					
8.3	Die gesamte auszuübende Tätigkeit ist mithin bewertet nach					
Vergütungs-/Lohngruppe						

zu 7 – 8

<p>Die Bewertung wurde durchgeführt von</p> <p>Organisationseinheit</p>	<p>Für den organisatorischen Teil</p> <p>(Arbeitsvorgänge)</p>
<p>Ort, (Datum)</p>	
<p>Unterschrift, Amtsbezeichnung</p>	<p>Unterschrift, Amtsbezeichnung</p>

Anlage 42: § 12 GemO: URL: <http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=GemO+BW&psml=bsba wueprod.psml&max=true&aiz=true#jlr-GemOBWV15P12> [01.09.2017].

The screenshot shows the website <https://dejure.org/gesetze/GemO/12.html>. The main content area displays the text of § 12 Bürgerrecht of the Gemeindeordnung (GemO). The page is structured with a navigation bar at the top, a table of contents on the right, and the main text of the law in the center.

Gemeindeordnung

1. Teil - Wesen und Aufgaben der Gemeinde (§§ 1 - 22)

3. Abschnitt - Einwohner und Bürger (§§ 10 - 22)

**§ 12
Bürgerrecht**

(1) ¹Bürger der Gemeinde ist, wer Deutscher im Sinne von Artikel **116** des Grundgesetzes ist oder die Staatsangehörigkeit eines anderen Mitgliedstaates der Europäischen Union besitzt (Unionsbürger), das 16. Lebensjahr vollendet hat und seit mindestens drei Monaten in der Gemeinde wohnt. ²Wer das Bürgerrecht in einer Gemeinde durch Wegzug oder Verlegung der Hauptwohnung verloren hat und vor Ablauf von drei Jahren seit dieser Veränderung wieder in die Gemeinde zuzieht oder dort seine Hauptwohnung begründet, ist mit der Rückkehr Bürger. ³Bürgermeister und Beigeordnete erwerben das Bürgerrecht mit dem Amtsantritt in der Gemeinde.

(2) ¹Wer innerhalb der Bundesrepublik Deutschland in mehreren Gemeinden wohnt, ist in Baden-Württemberg Bürger nur in der Gemeinde, in der er seit mindestens drei Monaten seine Hauptwohnung hat. ²War in der Gemeinde, in der sich die Hauptwohnung befindet, die bisherige einzige Wohnung, wird die bisherige Wohndauer in dieser Gemeinde angerechnet.

(3) Bei einer Grenzänderung werden Bürger, die in dem betroffenen Gebiet wohnen, Bürger der aufnehmenden Gemeinde; im Übrigen gilt für Einwohner, die in dem betroffenen Gebiet wohnen, das Wohnen in der Gemeinde als Wohnen in der aufnehmenden Gemeinde.

(4) Bei der Berechnung der Dreimonatsfrist nach Absatz 1 Satz 1 und Absatz 2 Satz 1 ist der Tag der Wohnungsnahme in die Frist einzubeziehen.

Table of Contents (Right Side):

- ▲ Titelseite
- ▲ Übersicht GemO
- 🔍 Abs./Nr./Satz hervorheben
- ▼ Rechtsprechung zu § 12 GemO

Section List (Right Side):

- § 10 Rechtsstellung des Einwohners
- § 11 Anschluß- und Benutzungszwang
- ▶ § 12 **Bürgerrecht**
- § 13 Verlust des Bürgerrechts
- § 14 Wahlrecht
- § 15 Bestellung zu ehrenamtlicher Tätigkeit
- § 16 Ablehnung ehren...

